

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

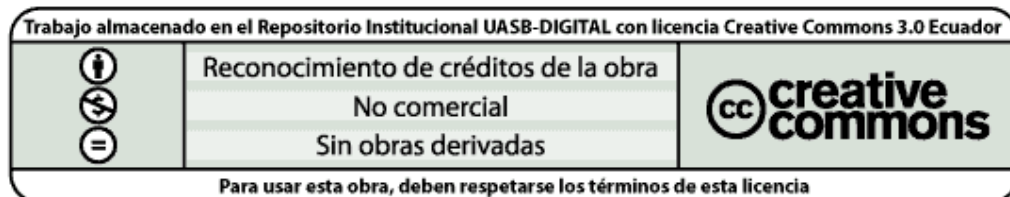
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Modelo de gestión asociativa para los productores de yuca de
la parroquia San Jacinto del Búa en la provincia de Santo
Domingo de los Tsáchilas**

Juan Sebastián Torres Montaña

Quito, 2015



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Juan Sebastián Torres Montaña, autor de la tesis intitulada “MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVA PARA LOS PRODUCTORES DE YUCA DE LA PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 30 de septiembre del 2015

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Modelo de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”

Juan Sebastián Torres Montaña

TUTOR: Ing. Wilson Mariño Tamayo

Quito, Ecuador

2015

RESUMEN

Es prioritario para el Gobierno la transformación productiva del país para depender menos del petróleo, para esto es fundamental que el sector agrario se desarrolle y democratice, liberándose de su actual estructura oligopólica, que genera profunda inequidad en las condiciones financieras y comerciales de los pequeños agricultores; puesto que en la parroquia San Jacinto del Búa en los productores de yuca predominan factores estructurales de relación desigual, que les impide asegurarse sistemas de comercialización justos y competitivos, se ha creído importante proponer un modelo de gestión asociativa, fundamentado en la economía popular y solidaria, que coadyuve a cambiar esta coyuntura, e impulse el comercio justo y mejorar calidad de vida.

El desarrollo de esta investigación comprende en primer lugar la exposición de la problemática que la justifica, luego se exponen los aspectos teóricos en los que se fundamenta, posteriormente se desarrolla el diagnóstico situacional que evidencia cómo se desarrolla actualmente, la gestión operativa y comercial de los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; a continuación se revisan antecedentes de proyectos asociativos, lo que permite identificar los requerimientos que debe cumplir un modelo de gestión asociativa, para generar las capacidades competitivas suficientes que permitan a la asociatividad posicionarse adecuadamente en el mercado nacional; con el fin de lograr este objetivo se plantean estrategias que permitirán implementar con la menor resistencia el modelo de gestión asociativa propuesto, y luego se evalúa el impacto que el modelo generará en las condiciones socio económicas de la comunidad receptora de la propuesta asociativa; finalmente se dan a conocer los resultados relevantes de la investigación, mediante las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Inequidad, asociatividad, economía popular y solidaria, beneficios, impacto.

AGRADECIMIENTO:

A mi Director de Tesis Ing. Wilson Mariño por su profesionalismo, paciencia y manera correcta de direccionar mi trabajo.

De igual forma agradezco a las autoridades y en especial a los docentes que impartieron sus experiencias y me permitieron materializar este proyecto.

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo a mi esposa, a mis padres, en especial a mi hermano Renato, quienes me han acompañado durante este tiempo y han sido pilar fundamental en la consecución de este objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS	2
AGRADECIMIENTO:	5
DEDICATORIA:	6
CAPITULO I.....	12
1. PLANTEAMIENTO GENERAL	12
1.1. Problema.....	12
1.2. Objetivo General	13
1.3. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificación.....	14
CAPITULO II.....	16
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Derecho a la alimentación y soberanía alimentaria.....	16
2.2. La asociatividad y su fundamento.....	18
2.3. El capital social.....	22
2.4. Redes de distribución	26
2.5. Canales de comercialización	27
CAPITULO III.....	29
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	29
3.1. Análisis del entorno	29
3.1.1. Entorno provincial.....	29
3.1.2. Entorno parroquial	32
3.1.3. Sistema económico productivo	37
3.2. Análisis del sector productor y mercado de la yuca	44
3.3. Análisis de la comunidad de San Jacinto de Búa	49
3.3.1. Población y muestra	49
3.3.2. Instrumentos para recolección de información.....	50
3.3.3. Resultados	55
3.4. Resultados relevantes	60
CAPITULO IV	64
4. EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS	64
4.1. Proyecto Cosecha	64
4.2. Programa PRATVIR	65

4.3.	Proyecto de reconstrucción productiva	66
4.4.	Proyecto AGRUPAR.....	68
4.5.	Factores determinantes del éxito	69
CAPITULO V		71
5.	MODELO ASOCIATIVO	71
5.1.	Propuesta de modelo	71
5.2.	Operatividad	95
5.2.1.	Gestión de las compras	95
5.2.2.	Uniformidad de información	96
5.2.3.	Capacitación.....	99
5.2.4.	Procedimientos para supervisión operativa	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		103
Bibliografía.....		106
ANEXO 1: INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL		112
ANEXO 2: ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO YUCA.....		123
ANEXO 3: TABLAS ESTADÍSTICAS DE RESULTADOS		124
ANEXO 4: IMPACTO DE LA PROPUESTA		131
Instrumento.....		131
Diseño de escalas		132
Impacto económico.....		134
Impacto político.....		135
Impacto social.....		135
Impacto tecnológico		136
Impacto general		137
ANEXO 5: MARCO CONCEPTUAL.....		138

ÍNDICE DE TABLAS

Datos relevantes de Santo Domingo de los Tsáchilas	30
Superficie provincial (Km2)	30
Población por parroquia – Censo 2010.....	31
Datos de San Jacinto de Búa.....	33
Rutas de transporte	36
Población en pobreza por NBI por parroquia	37
Priorización de productos - San Jacinto de Búa.....	39
Producción y comercialización pecuaria y agrícola	40
Instituciones financieras presentes en la parroquia.....	41
Diagnóstico del sistema económico productivo - San Jacinto de Búa	42
Ficha descriptiva de la yuca.....	44
Producción de yuca a nivel nacional	45
Modelo para implementar la asociatividad	72
Razones para la integración.	74
Especificaciones del Financiamiento Estratégico - CFN	76
Ventajas con la integración.	78
Capacidad de gestión del productor de yuca	79
Canales de comunicación	80
Áreas de interés conjunto	81
Misión de la asociatividad	82
Visión de la asociatividad.....	83
Indicadores para evaluar la perspectiva financiera	88
Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente	88
Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente	89
Indicadores para evaluar los procesos internos	89
Indicadores para evaluar el desarrollo	90
Encuesta para evaluar la satisfacción del personal.....	91
Indicadores para evaluar la responsabilidad social	91
Encuesta para evaluar la percepción de apoyo a la comunidad.....	92
Escala de valoración de perspectiva financiera.....	92
Escala para valorar la calidad del servicio	93
Escala para valorar la capacidad de gestión.....	93
Escala para valorar nivel de difusión de cultura organizacional	93
Escala para valorar el nivel de productividad	94

Escala para valorar el nivel de aplicación de TIC	94
Escala para valorar la responsabilidad social (RSA)	94
Ejemplo de matriz de selección de proveedores	96
Matriz de comparación de software contable	98
Matriz de programación de capacitación.....	99
Formulario para controlar la calidad de la capacitación.....	101
Procedimientos de supervisión operativa.....	101
Nivel de producción de yuca en San Jacinto de Búa	124
Disponibilidad de conocimiento técnico	124
Representatividad de procesos, como generadores de costo o beneficio económico	124
Monto adquirido en insumos para desarrollar la actividad agrícola	125
Canal utilizado para la provisión de insumos	126
Canal utilizado para comercializar la producción de yuca	126
Problemas en la producción y comercialización de yuca	126
Requerimiento de recursos financieros para la actividad agrícola.....	126
Importancia de fuentes de recursos financieros requeridos.	127
Dificultad de acceso a recursos financieros	127
Obstáculos para acceso a créditos financieros	128
Importancia de acciones para viabilizar los créditos	129
Conocimiento de la economía popular y solidaria	129
Intensión de asociarse para lograr beneficios y competir.....	129
Disposición a colaborar para sacar adelante el proyecto	129
Factores determinantes del éxito de la asociatividad	130
Escala de valoración de impactos positivos	133
Impacto económico.....	134
Impacto político.....	135
Impacto social.....	136
Impacto tecnológico	137
Impacto General	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Esquema de fundamentación para el modelo asociativo	20
Mapa de Santo Domingo de los Tsáchilas	29
Mapa de recintos de San Jacinto de Búa.....	34
Zonas productoras de yuca en el Ecuador.....	47
Cadena de comercialización de la yuca	48
Estructura y situación de las redes alimentarias actualmente	56
Modelo de gestión Norma ISO 9000:2000	67
Situación actual de los productores de yuca locales	73
Estructura organizacional por procesos de la asociatividad	82
Modelo operativo referencial.....	86
Sistema financiero contable integrado propuesto.....	97

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1.Problema

Un eje prioritario para el Gobierno actual, es la transformación productiva del país, con el fin que la economía nacional sea menos dependiente del extractivismo de recursos no renovables como el petróleo; en esta coyuntura el sector agrario es sumamente importante para la economía del Ecuador, pues proporciona productos básicos para la población y la industria agroalimentaria; sin embargo actualmente por la expansión y consolidación de cadenas de supermercados, articuladas a las grandes agroindustrias, este sector presenta una estructura oligopólica, que genera profunda inequidad en las condiciones financieras y comerciales que reciben los pequeños agricultores y que los excluye de estos circuitos de mercados.

En el sector de Santo Domingo de los Tsáchilas predominan aún los esquemas de intermediación tradicionales, la venta de la producción de campesinos y agricultores familiares a los intermediarios es de entre el 80 y 85%. Entre el 10 y 15% se destina para la venta directa al consumidor final, y la exportación directa beneficia únicamente al 2% de los productores (MAGAP, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca 2011). Una estructura similar se observa en los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, quienes desarrollan sus actividades en un entorno complejo y cambiante, en el cual predominan los factores estructurales de relación desigual de mercado, y si bien existe una importante oferta total de alimentos desde la producción campesina, la oferta individual es poco significativa y visible, por lo que los micro productores agrícolas no tienen acceso a suficientes recursos productivos, para asegurarse sistemas de comercialización justos, adecuados y competitivos.

En consecuencia de la irrelevante representatividad que actualmente en el mercado tienen las unidades productivas agrícolas (UPA) individuales, es fundamental desarrollar mecanismos para cambiar radicalmente la coyuntura actual en la que operan los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa de la provincia

de Santo Domingo de los Tsáchilas. Se considera que esto es posible mediante un modelo estratégico de gestión asociativa, que permitan desarrollar capacidades competitivas entre sus miembros para asegurar la calidad de los productos, defina estructuras productivas y comerciales, dinámicas y democráticas, que impulse el comercio justo, y permita a los productores y la comunidad, mejorar la calidad de vida.

La pregunta central de investigación relacionada a la problemática identificada es.

¿Qué estructura, características y enfoque debe tener el modelo de asociatividad que agrupe a los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, para generar capacidades competitivas suficientes que permitan posicionar los productos de la Asociación, en el mercado nacional?

Para responderla se han contestado en forma secuencial las siguientes:

- ¿Cómo se desarrolla actualmente, la gestión operativa y comercial de los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas?
- ¿Qué requerimientos debe cumplir el modelo de gestión asociativa, para generar las capacidades competitivas suficientes que permitan a la asociatividad posicionarse adecuadamente en el mercado nacional?
- ¿Qué estrategias permitirán implementar con la menor resistencia el modelo de gestión asociativa propuesto?
- ¿Qué oportunidades y mejoras se generarán en las condiciones socio económicas de la comunidad receptora de la propuesta asociativa?

1.2. Objetivo General

El objetivo general que se ha alcanzado con esta investigación es:

Proponer una alternativa de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, orientada a potenciar sus capacidades competitivas.

1.3.Objetivos Específicos

Los objetivos específicos alcanzados con el desarrollo de esta investigación son:

- Diagnosticar cómo se desarrolla actualmente, la gestión operativa y comercial de los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Definir una alternativa de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y generar suficientes capacidades, para comercializar los productos de la asociatividad en el mercado local; y estrategias para implementar con la menor resistencia la alternativa propuesta.
- Establecer el impacto que generaría la implementación del modelo asociativo propuesto.

1.4.Justificación

La propuesta derivada de esta investigación comprende el diseño de un modelo asociativo para agrupar a los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que defina nuevas estructuras productivas y comerciales, y genere las capacidades competitivas suficientes, para que los productores y la comunidad, mejoren sus ingresos y por ende la calidad de vida.

San Jacinto del Búa es una parroquia rural del cantón Santo Domingo, que fue habitada por colonos en el año 1950, los primeros asentamientos de la zona se orientaron a la agricultura y ganadería; sus productos se destinan principalmente al mercado interno.

Por las excelentes condiciones ambientales y geográficas, la zona tiene alta capacidad para producir yuca para la exportación, sin embargo no existen las condiciones suficientes tanto técnicas como de integración, para que la comunidad encuentre un equilibrio de opiniones convergentes que permita unir a los productores a través de un modelo asociativo de producción y comercialización.

Muchas organizaciones asociativas inician con buen deseo, pero no perduran por falta de confianza, poca transparencia en el manejo financiero, y principalmente mala comunicación, entre otras características negativas, por lo que la propuesta deberá establecer procedimientos para desarrollar un modelo de gestión eficiente y participativo, que genere las capacidades necesarias para asegurar uniformidad, alta productividad y calidad, y en consecuencia en base a esto que la Asociación logre posicionar sus productos en el mercado nacional.

Esto permitirá a los habitantes de la comunidad de la parroquia rural San Jacinto del Búa, mejorar sus condiciones de socio económicas y disponer de mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento, y de esta forma a alcanzar el Buen Vivir.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan varios temas en los que se fundamenta la investigación; uno es la soberanía alimentaria que se conceptúa como el derecho de los pueblos para definir su capacidad para producir los alimentos respetando la diversidad productiva y cultural; otro es la economía popular y solidaria, alternativa al sistema capitalista y mecanismo para inclusión social y económica de personas tradicionalmente excluidas por las políticas públicas.

Es importante señalar que la asociatividad requiere de capital social, que éste es el conjunto de características de organización social que facilitan la cooperación, coordinación de acciones conjuntas y desarrollar acuerdos equilibrados, continuos y sostenidos.

2.1. Derecho a la alimentación y soberanía alimentaria

Como parte de los Derechos del Buen Vivir (Sumak Kawsay) la Constitución del 2008 reconoce y define el derecho a la alimentación:

El derecho que tienen las personas y colectividades al acceso seguro y permanente de alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales, para lo cual se promoverá la soberanía alimentaria (Asamblea Nacional 2008, Art 13).

Este artículo manifiesta que el derecho a la alimentación obliga al Estado, a utilizar el máximo de recursos y esfuerzos disponibles, para garantizar la disponibilidad y accesibilidad de los alimentos necesarios para la población.

En 1996 se celebró en Roma, la Cumbre Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el motivo fue que en el mundo habían ochocientos millones de personas que sufrían de hambre y existía la preocupación de conocer si la agricultura tenía la capacidad para cubrir las necesidades futuras de alimentos, producto de esta reunión fue la Declaración de Roma, que contiene siete compromisos para lograr la seguridad alimentaria para todas las personas del planeta (FAO 2014).

La organización Vía Campesina, definió a la soberanía alimentaria, como:

La soberanía alimentaria es el derecho de cada nación para mantener y desarrollar su propia capacidad para producir los alimentos básicos de los pueblos, respetando la diversidad productiva y cultural. Tenemos el derecho a producir nuestros propios alimentos en nuestro propio territorio de manera autónoma. La soberanía alimentaria es una precondition para la seguridad alimentaria genuina (Vía Campesina 1996).

Este concepto se ha actualizado, el año 2007 en el Foro para la Soberanía Alimentaria de Nyéléni se manifiesta como:

El derecho de los pueblos a acceder a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, producidos de forma sostenible y ecológica; a decidir el sistema alimentario y productivo a adoptar, y a controlar su propia alimentación y nutrición; defiende los intereses de las generaciones futuras; prioriza las economías y mercados locales; garantiza que la gestión de la tierra, recursos y biodiversidad, estén en manos de quienes producen los alimentos; y promueve relaciones sociales equitativas entre las personas (Foro para la Soberanía Alimentaria Nyéléni 2007).

Bertrand Hervieu, en respaldo de este enfoque manifiesta que es imposible que exista paz y equilibrio en un mundo en el cual, la absoluta minoría tenga capacidad de alimentar a casi toda la humanidad; para alcanzar la soberanía alimentaria y garantizar la seguridad alimentaria, los gobiernos deben fomentar una producción sustentable, basada en la producción familiar campesina, en vez del modelo industrial dominante, que degrada el suelo y se orienta a la exportación. (Hidalgo, Lacroix y Román 2013).

Mazoyer y Roudart manifiestan que la soberanía alimentaria, es una alternativa a las políticas neoliberales, que preconiza un comercio internacional más justo, prioriza a la producción agrícola local para alimentar a las poblaciones, y reconoce el derecho de los campesinos a producir alimentos y a recibir un precio justo, así como el derecho de los consumidores a escoger sus alimentos con precios accesibles; esto alineado con el derecho de los pueblos, a controlar el sistema agroalimentario y sus factores de producción, de tal forma que la agricultura familiar y campesina, se desarrolle de forma autónoma y equitativa, ya que de esta forma se garantiza el derecho humano a la provisión permanente de alimentos sanos, nutritivos, suficientes y culturalmente apropiados. (Mazoyer y Roudart 2010, 27).

La seguridad alimentaria se enfoca en el acceso de las personas a los alimentos; la soberanía alimentaria se concentra en el acceso a los recursos productivos, defiende el derecho de los pueblos a definir su nivel de autonomía alimentaria.

En cuanto a la soberanía alimentaria, la Constitución manifiesta la necesidad de implementar políticas orientadas a la autosuficiencia alimentaria, y el acceso a los recursos productivos, como un mecanismo de redistribución y equidad (Asamblea Nacional 2008, 41).

2.2. La asociatividad y su fundamento

El desarrollo de un modelo asociativo, requiere la participación de todos los actores involucrados, la implementación de acciones de desarrollo comunitario se enmarca en la economía social o economía popular y solidaria; según Luis Razeto, se origina con experiencias de los pobres del campo y la ciudad, que surgen en la informalidad para enfrentar problemas concretos (falta de trabajo o de vivienda, escasa alimentación, etc.); las organizaciones constituidas tienden a permanecer en el tiempo y a configurarse como un potencial elemento de cambio social, pues la solidaridad debería actuar en las diversas fases del ciclo económico: producción, distribución, consumo y acumulación.

Otras conceptualizaciones identifican a la economía solidaria con la economía social, integrando a las cooperativas, asociaciones, mutualistas, fondos de empleados, empresas comunitarias y demás formas organizativas de propiedad y gestión de los trabajadores (Guerra, 2011, pág. 8-9).

Para Coraggio, la economía popular y solidaria (EPS) es un modo de hacer economía, organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, buscando mejores condiciones de vida para todos los que en ella participan, las comunidades receptoras, para resolver las necesidades materiales a la vez que estableciendo lazos sociales fraternales y solidarios, asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras, sin explotación del trabajo ajeno” (Coraggio 2012, 17).

La economía popular y solidaria constituye una alternativa al sistema capitalista, y un mecanismo para corregir los efectos adversos de las políticas de ajuste estructural promovidas por el pensamiento neoliberal.

Por la importancia que la economía popular y solidaria tiene en la inclusión social y económica de millones de ecuatorianos tradicionalmente excluidos de las políticas públicas, el 10 de mayo del 2011 entró en vigencia la Ley Orgánica y el Reglamento de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, estos instrumentos legales buscan que se visibilice jurídicamente a las organizaciones populares y solidarias, y son los que constituyen el marco referencial legal de la asociatividad de productores de yuca.

En su contenido la normativa establece que las organizaciones comunitarias son aquellas que se vinculan por relaciones territoriales, familiares, identidades étnicas o culturales, que mediante el trabajo conjunto producen bienes o servicios (Art. 11), para ello contarán con un fondo social constituido por aportes en numerario, trabajo o bienes (Art. 13), además que las organizaciones asociativas se constituyen por personas naturales para abastecerse de materias primas, insumos, herramientas, equipos o para comercializar en forma solidaria (Art. 14), que es el caso de esta investigación.

Otro instrumento normativo del proyecto es la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (LORSA) aprobada en febrero del 2009 y publicada en el Registro Oficial 583 el 5 de mayo del 2009, que establece los lineamientos de la política agrícola que privilegia la agricultura campesina y familiar por sobre la agricultura de exportación; este instrumento establece mecanismo mediante los cuales el Estado garantiza a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente (Foodfirst Information and Action Network, FIAN Ecuador 2010, 5-25).

Los ejes que trata la LORSA son: acceso y uso al agua y a la tierra como factor de productividad; protección de la agro-biodiversidad; Investigación, asistencia técnica y diálogo de saberes; acceso al capital e incentivos; comercialización y abastecimiento agroalimentario; sanidad e inocuidad alimentaria; consumo y

nutrición, y participación social para la Soberanía Alimentaria (Foodfirst Information and Action Network, FIAN Ecuador 2010, 5-25).

La búsqueda de una estrategia de desarrollo para la comunidad, exige un adecuado proceso de comunicación y de motivación, es por tanto indispensable diseñar un modelo que facilite la implementación de estrategias, y la monitoree constantemente para detectar problemas oportunamente.

El sistema asociativo de gestión estratégica, se basará en el siguiente esquema:

Gráfico 1. Esquema de fundamentación para el modelo asociativo



Fuente: (Kaplan - Norton 2000, 41)

Elaborado por: Autor

Se propone este esquema ya que se enfoca al aprendizaje continuo de la organización, la misma que es considerada como un sistema integrado, por lo que permitirá generar y desarrollar suficientes capacidades, para consolidar a la asociatividad de los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsachila en el mercado nacional.

La agricultura consiste en modificar el ecosistema natural para canalizar la energía en forma de alimento para el hombre, mientras mayor es la modificación, más alimento puede producirse, pero disminuye la estabilidad y sostenibilidad del

sistema, y generan mayor desgaste de recursos y mayores impactos sociales; en el caso de este proyecto no se aplicará un sistema agroindustrial sino agroecológico, pues utiliza mucha más mano de obra por lo que genera un impacto social directo mayor. (M. A. Altieri 2002, 11)

Antecedentes representativos de proyectos asociativos agrícolas son:

- El proyecto COSECHA, que promocionó la agroecología en el Carchi, impulsó el mejoramiento económico de familias, mediante la producción de vegetales para la venta en el mercado local, complementándola con otros alimentos básicos; en cuanto a productividad las personas triplicaron la producción de maíz y frijol (Project Harvest 2014)
- El Programa de Acondicionamiento Agrícola PRATVIR, desarrollado en Cotopaxi, que en un logró incrementar la productividad de papas, maíz, y cebada en un 50% aproximadamente, mediante la reconstrucción de terrazas. (Agricultures Network, Miguel Altieri 2012)
- Proyecto de reconstrucción productiva desarrollado en Esmeraldas, que mejoró la calidad de vida de 250 familias del sector de San Lorenzo, el estudio determinó que si las familias pueden vender 80% de toda la producción, alcanzarían un ingreso equivalente a 1.5 veces el salario mínimo unificado del país (Altieri y Nicholls 2012, 212)
- El proyecto AGRUPAR, desarrollado en la ciudad de Quito, que agrupa a 3.700 agricultores que trabajan en 460 pequeñas fincas orgánicas, a los que se les provee de apoyo técnico y financiero; las frutas y vegetales producidos incrementan los ingresos de los agricultores pues se los vende en mercados locales. (La ciudad viva y Zabala 2012)

En los casos mencionados, los proyectos asociativos generan beneficios económicos y sociales, para las personas participantes y las comunidades receptoras.

El reto al estructurar el modelo asociativo, es lograr que las personas tengan el deseo de participar, la actitud y compromiso de intervenir, e interés permanente de

opinar y actuar, para viabilizar la asociatividad debe hacerse entender a las personas (Narváez, Fernández y Senior 2012, 57):

- Trabajar asociativamente en un proyecto de generación de ingresos es una estrategia para generar valor agregado en el proceso productivo y de comercialización.
- La acción asociativa refuerza y potencia a la acción individual y viceversa.
- Al ser la asociatividad parte de una estrategia para generar valor económico y social, debe adaptarse a los cambios del entorno.

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre individuos u organizaciones que deciden voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común; las relaciones que se desarrollan propician mejoras económicas, la innovación, el aumento de la productividad y la competitividad (Narváez, Fernández y Senior 2012, 57).

La asociatividad favorece a minimizar debilidades y potenciar fortalezas; disminuir las barreras de ingreso a mercados; optimizar la coordinación en las cadenas productivas; facilitar la creación de economías de escala; propiciar un uso más eficiente de los factores de producción, entre otros varios beneficios.

2.3.El capital social

Según lo manifiesta el Banco Mundial:

La creación de capital social que se concreta en la acción colectiva y la creación de grupos asociativos aumenta las posibilidades de éxito del negocio mediante la realización de alianzas entre proveedores y compradores, el aumento de la escala de los proyectos productivos y la facilitación del acceso a servicios financieros y no financieros especialmente en la población pobre donde se presentan grandes limitaciones de capital físico y humano individuales. Los servicios que favorecen la creación de capital social se refieren a sensibilización y capacitación en temas de autoestima, motivación empresarial, capacidad empresarial, la capacidad de trabajar colectivamente y solución de conflictos, arreglos institucionales para la acción colectiva. La asociatividad productiva disminuye el costo del acceso a servicios y amplía el alcance de los negocios (Banco Mundial 2009, 236).

La teoría del capital social es un enfoque orientado a comprender aspectos fundamentales de los sistemas democráticos modernos, como el funcionamiento de las instituciones que dirigen las reglas de juego en una sociedad. Esta teoría fue iniciada por el investigador norteamericano Robert D. Putnam, quien desarrolló investigaciones sobre el proceso de descentralización de la administración gubernamental que se llevó a cabo en Italia a partir de 1970, a través de la conformación de gobiernos regionales con ciertos poderes amplios para manejar los asuntos públicos que eran anteriormente manejados sólo por el gobierno central.

Mediante estas observaciones, Putnam logró apreciar que las regiones de Italia mostraban diferencias altamente significativas entre sí, respecto a las formas que la cultura política adoptaba en cada una de ellas, lo que motivaron a Putnam a tratar de entender a un nivel teórico las consecuencias que el establecimiento de relaciones horizontales y verticales tiene en el funcionamiento de las instituciones que rigen los sistemas democráticos modernos (Putnam 1993, 3-5).

Como resultado de su estudio, Putnam define al capital social como un conjunto de características de la organización social, presente en las estructuras de relaciones interpersonales e intersectoriales de una sociedad en forma de normas, redes de relaciones interpersonales y confianza; son recursos usados por todas las personas y actores sociales de una comunidad, para facilitar la cooperación, la coordinación de acciones conjuntas en beneficio mutuo y para desarrollar acuerdos de manera equilibrada, continua y sostenida en el tiempo (Putnam 1993, 211).

El primer aspecto del capital social son las normas de reciprocidad generalizada, que son un conjunto de obligaciones, valores y expectativas interpersonales, que caracterizan ciertas relaciones de intercambio continuo en la sociedad, que implican un acuerdo previo en el que los beneficios no son correspondidos al instante sino que el favor y el esfuerzo que hoy se realiza es devuelto en el futuro; establecen las reglas de juego que se requieren para la cooperación y generan en las personas un sentido cívico y cooperativo sobre las acciones a emprender para alcanzar objetivos comunes (Putnam 1993, 212).

El segundo aspecto son las redes de compromiso cívico, que constituyen el entramado de relaciones interpersonales entre los diversos actores sociales, que se caracterizan por una marcada tendencia a interactuar de forma horizontal y cooperativa, a través de las cuales las asociaciones voluntarias y las instituciones públicas y privadas, desarrollan las normas de reciprocidad y la confianza necesaria para cooperar de forma sostenida en el tiempo (Putnam 1993, 213).

El tercer elemento es la confianza general o social, que es un juicio de valor que nace a partir de las normas de reciprocidad y las redes de compromiso cívico, a través del cual las personas califican la fiabilidad con las cuales se establecen relaciones y acuerdos, y que brinda las garantías necesarias y el clima adecuado para que se faciliten de forma óptima los acuerdos y las relaciones cooperativas entre los actores (Putnam 1993, 214).

Putman concluye que altos niveles de capital social, son un mecanismo fundamental para lograr como sociedad, intercambios económicos a gran escala efectivos e instituciones capaces de desarrollar gestiones eficientes en la resolución y atención de problemas y necesidades colectivas; y que permiten a las sociedades cívicas desarrollar un gobierno democrático fortalecido y más efectivo que otros gobiernos en otros contextos sociales, gracias a una vigorosa sociedad civil que funciona en la base de su gestión; su fuerza radica en el gran tejido social formado por numerosas asociaciones, capaces de estimular un proceso local, presente de forma múltiple, que luego puede tener importantes implicaciones económicas y culturales a mayor escala (Putnam 1993, 219).

Los planteamientos de Putnam han sido criticados desde su publicación, entre las críticas más fuertes y completas están las desarrolladas por Margaret Levi, quien en su ensayo *Capital social y asocial: ensayo crítico sobre Making Democracy Work*, de Robert Putnam, desarrolla un conjunto de objeciones que apuntan a pensar a que los elementos esenciales que conforman el capital social propuestos por Putnam no pueden ser explicados sencillamente a través de las relaciones interpersonales que se forjan al interior de las asociaciones voluntarias.

Según Levi, para entender el papel de las asociaciones voluntarias en la formación de confianza social en una sociedad, la exposición de Putnam demanda de una

definición más rigurosa sobre el tipo de confianza al cual se refiere, que integre las diferencias que caben en el concepto, ya que de los distintos tipos de relaciones dependen los diferentes tipos de confianza a establecer con otros, por lo que, al distinguir el tipo de confianza se comprenderían de una mejor forma los mecanismos que actúan en el paso de la confianza personalizada a la confianza generalizada. En segundo lugar objeta la poca participación del Estado en la formación de capital social en una sociedad. Para ella se requiere estudiar a fondo el papel del Estado en la formación de la confianza social puesto que la ejecución de una política pública por parte de dicha institución puede ser una fuente de confianza y no sólo una consecuencia de ello; en tercer lugar que la relación entre la formación del capital social y las asociaciones voluntarias propuesta por Putnam, no posee suficiente peso teórico para sostener la idea de que el capital social incide de forma determinante en el intercambio económico de una región. (Levi 2001, 119)

El institucionalismo clásico, vigente desde la mitad del siglo antepasado, sostenía el control de las personas a través de las instituciones, la ley y la norma jurídica; los gobiernos se concentraron en la aplicación de regímenes sustentados en su propia Constitución. La mayoría de las instituciones han influenciado en la conducción de los gobiernos, pues a través de éstas se consolida el sistema político, e intervienen directamente en el conglomerado social. Con la llegada del neoliberalismo a principios de los noventa, los estados aceptaron la incorporación de grupos dominantes en sectores de la economía tradicionalmente bajo el control del Estado, como las telecomunicaciones, los servicios públicos, la construcción de puertos, carreteras, la banca y otros sectores estratégicos, sea por iniciativa de poderosos grupos nacionales o aliados a grupos extranjeros (Rivas Leone 2002, 15).

Consecuencia de estos fenómenos el institucionalismo por su sentido legalista, era contrario al sentir del individuo, que vivía bajo regímenes con estrechos márgenes para la acción política y social, considera a las instituciones como un instrumento de control encargadas de vigilar el cumplimiento de la ley (Rivas Leone 2002, 16).

Como respuesta a esta problemática, surge el neo institucionalismo, cuyo objeto central del estudio es el Estado, como estructura política de tipo formal que representa el poder político, entidad de dominio institucionalizado que ofrece respuestas a nivel de organizaciones participantes de la vida política y social, cuyas

propuestas son de tipo normativo y sistemáticas en torno de los actores mencionados. Las instituciones forman la base de cualquier tipo de sistema y tienen una influencia directa en el comportamiento de la sociedad, son la estructura en que se desarrollan las actividades de los individuos, en su sentido más abierto imponen las normas, reglas y costumbres de las relaciones sociales, son las que permiten el intercambio entre los individuos con la pretensión que estos se sientan sin presiones y más de acuerdo con el rol que representan en la vida política, social y económica (North 1993).

Douglass North, resaltó el papel de las instituciones y especialmente del cambio institucional, en el desempeño económico; ha sido uno de los impulsores de la aplicación de las técnicas cuantitativas y de la teoría económica al entendimiento de los fenómenos históricos de largo plazo; ha puesto el acento en la necesidad de introducir la capacidad humana para aprender (North 1993).

David Marsh y Gerry Stoker señalan que el neo institucionalismo al igual que el institucionalismo, concede una importancia central a las instituciones, a las reglas, procedimientos, organizaciones y diferentes componentes que forman un sistema político; el enfoque sistémico regula la acción de dos formas de control, por un lado la toma de decisiones del Gobierno dirigente y por otro, la acción de la administración pública que influye en las relaciones, conductas, comportamiento, estabilidad e inestabilidad, de los gobiernos y reproducción del sistema social (Marsh y Stocker 1997, 39).

Otros investigadores coinciden en que la cuestión institucional ha recuperado protagonismo en el análisis político y económico durante los últimos años, lo que ha permitido hacer un estudio comparativo entre naciones sobre el tema del neo institucionalismo.

2.4.Redes de distribución

Las redes de distribución están constituidas por elementos interrelacionados, que permiten que los bienes de consumo, lleguen desde el punto de producción al mercado; los productos pueden ser transportados por una gran variedad de modos de transporte (multimodal), pueden realizar paradas en almacenes o nodos de

cambio modal hasta llegar a su destino final; la configuración de estas redes incide en los costes de distribución, la planificación y organización la cadena de suministro (Estrada 2010, 4).

Los alimentos son productos que proceden lugares específicos, habitados por una comunidad que los siembra, cosecha, manipula y transporta antes de ser consumidos; todos estos elementos conforman la red de alimentos (Estrada 2010, 17).

Cuando existe intermediación, como actualmente sucede, son ellos y especialmente las grandes cadenas oligopólicas de supermercados quienes se enriquecen, pues los pequeños productores no reciben precios justos por sus productos, y los consumidores deben pagar precios altos por proveerse.

En las redes de alimentos que existen en medios dominados por el capitalismo agroindustrial, las personas sienten que se les impone condiciones de intercambio injustas, sin que esto asegure la calidad de los alimentos que comen (Sánchez Hernández 2012, 42).

En relación al tema de estudio, es importante señalar que la asociatividad en el marco de la economía popular y solidaria y la soberanía alimentaria, busca generar redes alimentarias con el menor número posible de intermediarios; que se fundamentan en la comunicación entre productor y consumidor, para estimular una distribución del valor más favorable para todos.

2.5. Canales de comercialización

Los canales de comercialización, son las vías elegidas por los agricultores que debe recorrer el producto (yuca) desde el lugar de cultivo o producción, hasta el consumidor final; los elementos que conforman un canal de comercialización suelen ser el productor, mayorista, minorista y consumidor final.

- Productor es la persona, comunidad o empresa que produce, siembra, cultiva y cosecha el producto que va a comercializar.

- Mayorista es un intermediario con capacidad financiera y de almacenamiento, que compran al productor para revender el producto, la reventa no suele destinarse al consumidor final.
- Minorista es un intermediario que compra el producto al productor o al mayorista para venderlo al consumidor final. Es el último eslabón del canal de comercialización, tiene contacto directo con el cliente final, por lo que influye en las ventas de los productos que comercializan (Prezi , 2014).

La longitud del canal de comercialización depende de la naturaleza del producto, no existe una regla exacta, lo que sí es claro, es que no es obligatorio pasar por mayoristas ni minoristas, para llegar al mercado consumidor (Prezi , 2014).

Los canales cortos de comercialización (CCC) son aquellos que permiten una relación más directa entre productores y consumidores, existe un único intermediario entre el producto final y el consumidor (Sánchez Hernández 2012, 44).

En sistemas agroalimentarios, con canales de comercialización cortos se reducen intermediarios y se logra que los agricultores reciban un precio justo por sus productos y que los consumidores accedan a alimentos adecuados y más baratos; permitiendo que el valor agregado en la producción agraria se revierta en las pequeñas unidades de producción agrícola (UPA) y sus comunidades, mejorando las economías rurales y las condiciones de vida de la población.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo se desarrolla el análisis de la comunidad de la parroquia San Jacinto de Búa, para esto se analiza el macro entorno que comprende la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; el micro entorno en el cual operan los micro productores de yuca de San Jacinto; el sector productor de yuca en el Ecuador, y el análisis interno de la comunidad, para establecer las potencialidades y limitantes de la asociatividad.

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Entorno provincial

Santo Domingo de los Tsáchilas alcanzó su provincialización el año 2006, la provincia tiene de superficie 3.542 km² a una altitud de 625 msnm, dista 120 km del mar, limita al norte y este con Pichincha, al noroeste con Esmeraldas, al oeste con Manabí, al sur con Los Ríos y al sureste con Cotopaxi (GAD Municipal Santo Domingo 2015).

Gráfico 2. Mapa de Santo Domingo de los Tsáchilas



Fuente: <http://www.datuopinion.com/provincia-de-santo-domingo-ecuador%20DaTuOpini%C3%B3n.com>

Los datos relevantes de su ubicación son (GAD Municipal Santo Domingo 2015):

Tabla 1.Datos relevantes de Santo Domingo de los Tsáchilas

Provincia	Santo Domingo de los Tsáchilas
Capital	Santo Domingo
Ubicación	133 Km. desde Quito
Extensión	3.542 Km2
Altitud	655 msnm
Temperatura media	22,9º centígrados
Clima	Tropical Húmedo
Población	450.000 mil habitantes en base a la proyección de los resultados del Censo de PV del año 2010

Fuente: (GAD Municipal Santo Domingo 2015)

La superficie provincial es de 3.542 km2 distribuida así:

Tabla 2.Superficie provincial (Km2)

PARROQUIAS	ÁREA (Km2.)
El Esfuerzo	283.20
Santa María	429.60
Valle Hermoso	310.50
Luz de América	313.80
San Jacinto	197,20
Alluriquín	665,00
Puerto Limón	307,70
Santo Domingo-Rural	960,50
Santo Domingo-Urbano	74,50
TOTAL	3542,00

Fuente: "Santo Domingo Cantón Provincia" - Arq. Víctor Hugo Torres

Santo Domingo de los Tsáchilas está ubicada a 133 Km de Quito, y es una de las ciudades más prósperas y de mayor crecimiento poblacional del país; por su

ubicación tiene un comercio muy activo, es un puerto terrestre de intercambio entre sierra y costa.

Se ubica en una zona climática lluviosa subtropical, a una altura de 655 msnm, tiene una temperatura promedio de 22,9°C y un volumen de precipitaciones de 3000 a 4000 mm anuales. Por encontrarse en una zona subtropical y limitada por una rama de la Cordillera de los Andes dispone de una alta biodiversidad y una variedad infinita de ecosistemas. La actividad más importante es la ganadera, desarrolla el mayor mercado ganadero del país (GAD Municipal Santo Domingo 2015).

Tiene una población aproximada de 450.000 habitantes, estimada en base a los resultados del Censo PV del año 2010 de acuerdo a la tasa de crecimiento anual; que se encuentra distribuida en el territorio provincial, de acuerdo al Censo 2010, de la siguiente manera:

Tabla 3.Población por parroquia – Censo 2010

Área	Hombre	%	Mujer	%	Total
STO. DGO. DE LOS COLORADOS	150.428	49,22%	155.204	50,78%	305.632
ALLURIQUIN	5.023	51,65%	4.702	48,35%	9.725
PUERTO LIMON	4.892	52,35%	4.452	47,65%	9.344
LUZ DE AMERICA	5.690	52,29%	5.191	47,71%	10.881
SAN JACINTO	6.134	52,35%	5.584	47,65%	11.718
VALLE HERMOSO	4.880	52,28%	4.455	47,72%	9.335
EL ESFUERZO	3.020	52,40%	2.743	47,60%	5.763
SANTA MARIA DEL TOACHI	2.991	53,27%	2.624	46,73%	5.615
TOTAL	183.058	49,74%	184.955	50,26%	368.013

Fuente: INEC – Censo 2010 - Promanagement – Carla Sánchez

Recopilado por: Sebastián Torres

Hay un alto grado de concentración poblacional en el área urbana, y un grave desbalance en la distribución de su población pues la capital provincial absorbe el crecimiento poblacional en detrimento de las parroquias rurales; la densidad poblacional más alta se observa en San Jacinto del Búa con 61.09 habitantes por Km2, y las más bajas en Santa María 13 hab/Km2 y Alluriquín 17 hab/Km2; a

excepción de la cabecera provincial/cantonal el centro urbano más poblado es Nuevo Israel con 3.170 habitantes (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Actualmente la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas es un caso particular pues es la única provincia con un solo cantón, en consecuencia el gobierno de la provincia tiene su jurisdicción sobre el mismo territorio del gobierno cantonal; adicionalmente existen los gobiernos parroquiales, como consecuencia coexisten simultáneamente tres gobiernos que actúan sobre el mismo territorio, sin contar con una eventual circunscripción territorial indígena a la que tendría derecho la Nacionalidad Tsáchila; esto genera un territorio administrado sin coherencia, desarticulado y que se desenvuelve en una realidad desordenada y sin una planificación para la producción.

En todas las parroquias rurales se observa falta de fuentes de trabajo, poco apoyo para la producción, vialidad en mal estado e insuficiente, economía familiar débil, mala calidad educativa, deficiente infraestructura de servicios básicos, alta incidencia de enfermedades, y migración a las ciudades, especialmente a la capital provincial Santo Domingo de los Colorados (GAD Municipal Santo Domingo 2015).

3.1.2. Entorno parroquial

Como asentamiento poblacional, San Jacinto se fundó en 1.962, con personas provenientes de Manabí, Bolívar, Cotopaxi y Loja; el año 1965 los pobladores deciden adoptar el nombre San Jacinto del Búa, San Jacinto por el santo cuya fiesta se celebra el 16 de agosto y Búa por el majestuoso río; posteriormente con la publicación del Registro Oficial N° 62, el 9 noviembre de 1998 durante la alcaldía de Hólger Velasteguí Domínguez se da lugar a la creación de la parroquia (GADP San Jacinto de Búa 2014).

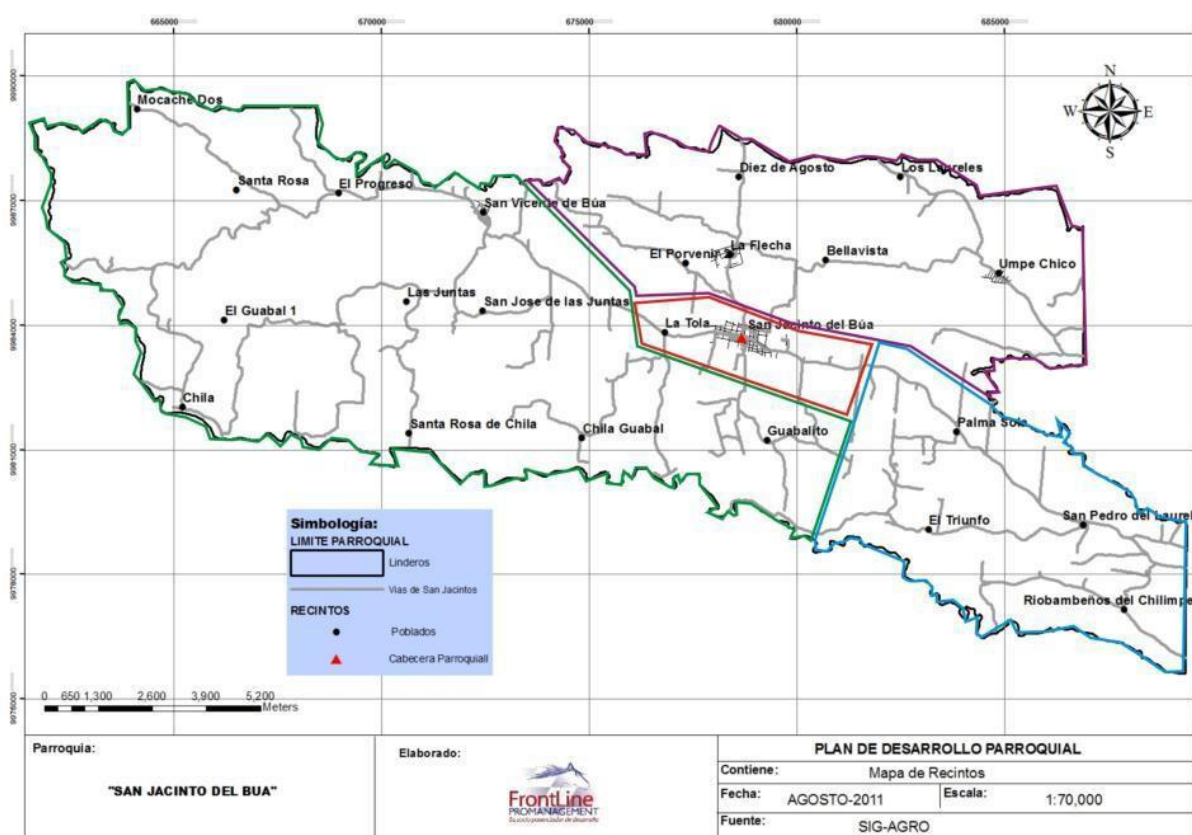
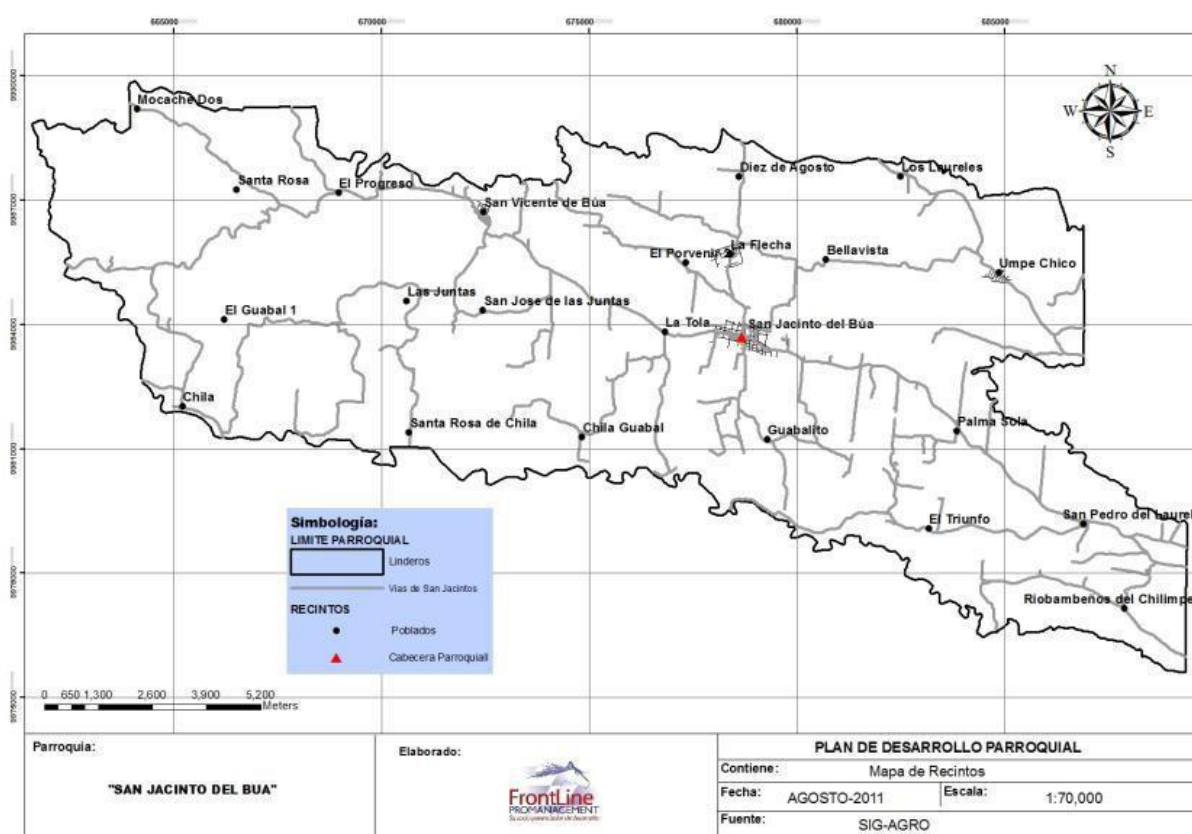
La población tiene varias celebraciones: en junio se festeja a San Antonio; del 14 al 16 de agosto a San Jacinto, las fiestas patronales de la parroquia; en septiembre a la Virgen del Cisne; en julio a la Virgen de El Carmen; el 9 de noviembre la parroquialización (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Tabla 4. Datos de San Jacinto de Búa

DATOS DE LA PARROQUIA		
Población según censo 2010	11.718	
Población por sexo	Hombres: 6134	Mujeres: 5584
Creación	9 noviembre de 1998	
Superficie (km2)	191,81	
Localización Georeferenciada	Punto Extremo Norte:	664591.73 – 9990036.60
	Punto Extremo Este:	689932.72 – 9979401.76
	Punto Extremo Sur:	686591.13 – 9975456.09
	Punto Extremo Oeste:	662075.98 – 9989111.73
Límites	Norte: La Concordia	
	Sur: Parroquia Santo Domingo de los Colorados y Provincia de	
	Este: Parroquias Valle Hermoso y Santo Domingo de los Colorados	
	Oeste: Provincia Manabí	
Clima	Cálido húmedo	
Temperatura promedio	23 °C a 26°C	
Precipitación Mensual	Mínima: Agosto 35,5 mm/mês	Máxima: Abril 357,7 mm/mês
Topografía (Pendientes)	Media 12-25% en gran parte del territorio.	
	Fuerte 40-70% en la zona oeste.	
	Suave 5 -12% en las riberas del río Búa.	
Densidad Poblacional (hab./km2)	61,09	
Crecimiento	1,26	
Cabecera Parroquial	San Jacinto del Búa	
Recintos	El Recreo	La Flecha
	San José de las Juntas	La Y de las Juntas
	Cabecera de las Juntas	Los Laureles
	El Triunfo	Umpe Chico
	Palma Sola	San Francisco de Chila
	Riveras del Chila	San José de la Tola
	9 de Octubre	El Belén
	La Flecha/Sector 2000	Diez de Agosto
	San Vicente del Búa	La Tola - El Santo Guabal
	Alianza Para el Progreso	San Andrés
	Mocache Dos	San Pedro del Laurel
	La Esperanza	La Platanera
	Riobambeños de Chilimpe	Santa Rosa de Chila
	Agrupación Campesinos Progresistas	Santa Rosa
	Bellavista	El Guabal 1
	Chila Guabalito	Guabalito
	El Porvenir - Ompe Grande	

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Gráfico 3. Mapa de recintos de San Jacinto de Búa



Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

La Parroquia San Jacinto del Búa tiene una población de 11.718 habitantes, la densidad poblacional es 61,09 habitantes / Km², el área más densamente poblada es la Cabecera Parroquial, aloja a 2500 personas aproximadamente; los predios urbanos tienen un área promedio de 450 m² y están ocupados en un 80%; por su reciente formación y su carácter rural y disperso, el tejido social de la parroquia es aún pequeño.

En cuanto a vialidad externa, la parroquia mantiene un fluido intercambio con varias localidades y ciudades externas a su territorio, pese a que no se encuentra a orillas de ninguna de las vías de orden interprovincial; para la circulación interna, cuenta con una red vial precaria, compuesta por cuatro ejes viales principales, a los que se conectan varios ramales que conducen a los recintos y comunidades (GADP San Jacinto de Búa 2014):

- Vía al Búa, se dirige a los territorios Tsáchilas de la comuna El Búa, luego continúa hacia Perla del Pacífico y la población de Plan Piloto.
- La segunda nace en el margen derecho en el kilómetro 5 de la vía a Chone, esta sigue por San Pedro del Laurel, Palma Sola hasta el poblado de San Jacinto del Búa.
- La tercera parte del poblado Nuevo Israel en el 22km de la vía a Chone, y llega al poblado de San Jacinto del Búa.
- La cuarta vía da acceso parte del Cuatro de Diciembre, al oeste de El Carmen, y también llega al poblado San Vicente del Búa.

El nororiente de la parroquia, tiene acceso desde Santo Domingo a través de la vía Colorados del Búa; en conclusión, en la parroquia existe una extensa red vial, que permite un buen nivel de accesibilidad.

Los medios de transporte que brindan el servicio a la Parroquia de San Jacinto del Búa desde Santo Domingo son las Cooperativas: Santo Domingo, San Jacinto, Kennedy, las mismas que tienen frecuencia de servicio cada media hora, además existen dos servicios de transporte de taxis particulares, que son las Compañías “TERSANBÚA” Y “TESAJAN”, una Pre Asociación de Camionetas “Volantes del

Búa”. Para el traslado interprovincial está la Cooperativa Alóag, con una ruta diaria hacia la ciudad de Quito a partir de las 05h00.

Tabla 5. Rutas de transporte

Tipo	Ruta	Frecuencia	Problemas
Bus	Santo Domingo /San Vicente	4 turnos	Pocos turnos
Bus	El Carmen /San Francisco	4 turnos	Mal estado de la vía Puente sobre el Río Chila en mal estado El recinto San Francisco de Chila no cuenta con transporte público hacia la cabecera parroquial.
Bus	Santo Domingo /Colorados del Búa / Umpe Chico / Los Laureles	6 turnos	Mal estado de la vía
Bus	Santo Domingo / San Jacinto	Indistinta	
Ranchera	Santo Domingo / Mocache 2	2 turnos	Mal estado de la vía Pocos turnos
Taxis	Santo Domingo / San Jacinto	Cada 10 minutos	

Fuente: SIIESE 2012 - Promanagement – Carla Sánchez

Recopilado por: Sebastián Torres

En cuanto a servicios de comunicación, la parroquia cuenta con telefonía fija y móvil y servicio de Internet proporcionado por CNT; los medios de comunicación social son principalmente privados, prensa escrita, radio y televisión; además se recepta la señal de televisión pública.

Un déficit alarmante es el relacionado con la tasa de analfabetismo, en la parroquia San Jacinto del Búa es 12,8% y en la provincia Santo Domingo De Los Tsáchilas 6,3; parece contradictorio pues San Jacinto del Búa cuenta con 26 instituciones educativas: 19 escuelas públicas, 2 escuelas privadas, 1 inicial público, 1 colegio público, 1 colegio privado, 2 centros artesanales; a pesar de existir un importante

número de escuelas, este servicio es deficitario, la mayoría son escuelas unidocentes y apenas dos podrían considerarse como escuelas completas.

La pobreza es una situación social y económica que se caracteriza por la carencia marcada en la satisfacción de las necesidades básicas; las variables para especificar la calidad de vida y determinar el nivel de pobreza son el acceso a recursos como la educación, vivienda, servicios básicos, asistencia médica, circunstancias laborales, y el nivel de ingresos; bajo este criterio, el índice porcentual de pobreza por necesidades básicas insatisfechas NBI es (Unidad de Información y Análisis - SIISE 2014)

Tabla 6. Población en pobreza por NBI por parroquia

Locación	Porcentaje
Santo Domingo	69,56%
Santo Domingo de los Colorados	65,19%
Alluriquín	89,61%
Puerto Limón	92,83%
Luz de América	84,52%
San Jacinto del Búa	90,91%
Valle Hermoso	85,80%

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

La parroquia Puerto Limón es la que mayores niveles de pobreza por NBI presenta, seguida por San Jacinto de Búa; en consecuencia el modelo de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa, constituye una gran oportunidad para mejorar el nivel de vida de la esta comunidad.

3.1.3. Sistema económico productivo

La economía de San Jacinto del Búa se sustenta las actividades agropecuarias, que ocupan 70 % del suelo de la parroquia; los índices de productividad son bajos lo que genera una economía de subsistencia, debido a la falta de orientación

técnica y transferencia de tecnología; la asistencia técnica cubre el 6.8 % de los productores. Los cultivos con mayor volumen de producción son el plátano con 52.23%, la yuca 22.73%, madera 19.38% y café 4.15%, en conjunto representan el 98.61% de la producción total, que se complementa con cacao y pimienta. De la producción total 84.71% es para la venta y 15.29% para el autoconsumo (GADP San Jacinto de Búa 2014).

En la parroquia los recursos hídricos son abundantes y el nivel de humedad alto; el territorio está cruzado por numerosos esteros y ríos, como el río Búa y Chila. Estas características hacen posible que los cultivos no requieran de sistemas de riego, lo que le da una gran potencialidad productiva; además de que abastece la necesidad de agua de la población; la parroquia es muy rica en recursos hídricos, a más de los ya nombrados, la parroquia cuenta con un gran número de ríos pequeños y esteros, como: Mache, La Merced, Chinope, La Ría, Roncadora Norte, Villegas, Diablillo, Chinope, la Tola, las Juntas entre otros (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Tanto en el sector de la agricultura como en el ganadero no existe agroindustria, excepto la Fabrica Extractora ubicada en la vía a San Vicente y varias haciendas grandes ubicadas en la zona de San Vicente del Búa que cultivan intensivamente palma africana, abacá y palmito; además de insipientes actividades artesanales de procesamiento de cacao.

La actividad pecuaria de mayor importancia es la producción de ganado bovino de doble propósito (leche y carne), con una producción promedio de reses al año de 16.000 cabezas.

El siguiente cuadro muestra la prioridad productiva agrícola de la comunidad de San Vicente del Búa, que corrobora que el orden de importancia de los productos que constituyen la base económica es: plátano, cacao, palma, yuca, maracuyá, abacá.

Tabla 7. Priorización de productos - San Jacinto de Búa

RECINTO	ORDEN DE IMPORTANCIA			VENDEN EN	INDUSTRIA EXISTENTE
	PRODUCTO 1	PRODUCTO2	PRODUCTO 3		
E l Recreo	Plátano	Maracuyá	Ganado	Sto. Dgo.	Hac. Sta. Teresita
San José de las Juntas	Plátano	Maracuyá	Pimienta	Sto. Dgo.	NO
Cabecera de las Juntas	Plátano	Maracuyá	Pimienta	Sto. Dgo.	NO
El Triunfo	Cacao	Plátano	Pimienta	Sto. Dgo., San Jacinto	Granjas de pollos
Palma Sola	Plátano	Cacao	Ganado	San Jacinto, Sto. Dgo. Esmeraldas Quito y Guayaquil	NO
Riveras del Chila	Cacao	Plátano	Ganado	San Jacinto	NO
9 de Octubre	Plátano	Cacao	Ganado	San Jacinto	NO
Sector 2000	Cacao	Palma	Yuca	San Jacinto, Extractora San Jacinto Baudesa	NO
San Vicente del Búa	Palma	Yuca	Abacá	Extractora San Jacinto Baudesa	Fabrica extractora
Alianza para el Progreso	Cacao	Plátano	Ganado	Sto. Dgo. Esmeraldas	NO
Mocache 2	Cacao	Maracuyá	Palma	Sto. Dgo. La Concordia	NO
La Esperanza	Plátano	Ciclo corto	Yuca	San Jacinto	Haciendas de palma
Campesinos Progresistas	Cacao	Plátano	Pimienta	San Jacinto, Sto. Dgo.	NO
San Francisco del Chila	Plátano	Cacao	Pimienta	EL Carmen	NO
Chila Guabalito	Cacao	Plátano	Pimienta	El Carmen, Sto. Dgo.	NO
El Porvenir - Ompe Grande	Plátano	Cacao	Pimienta	San Jacinto	NO
La Flecha	Abacá	Cacao	Plátano	Guayaquil Baudesa	NO
La Y de las Juntas	Plátano	Cacao	Maracuyá	Sto. Dgo.	NO
Los Laureles	Cacao	Maracuyá	Plátano	Sto. Dgo.	NO
Riobambeños del Chilimpe	Yuca	Maracuyá	Cacao	Sto. Dgo.	NO
San José de la Tola	Cacao	Plátano	Pimienta	San Jacinto, Sto. Dgo.	NO
Bellavista	Cacao	Plátano	Pimienta	Sto. Dgo.	NO
Umpe Chico	Maracuyá	Yuca	Maíz	Sto. Dgo.	NO
La Tola - El Santo- Guabal	Plátano	Cacao	Yuca	Esmeraldas Manta	NO

Fuente: Comunidad de la Parroquia San Jacinto de Búa

Recopilado por: Sebastián Torres

Los pobladores de San Jacinto del Búa comercializan sus productos a través de intermediarios o transportándolos a los centros de acopio ubicados en la Cabecera Parroquial, Santo Domingo, La Concordia y El Carmen; quienes a su vez trasladan los productos a los grandes mercados o fuera del país.

Tabla 8. Producción y comercialización pecuaria y agrícola

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN PECUARIA				
Especificación	Producto	Unidad	Costo	Mayorista, Minorista y Centros de Acopio
Producción de	Leche	1 litro	0,25 ctvs.	Santo Domingo, Esmeraldas En sitio
Ganado de leche, carne, y doble propósito	Carne	1 libra	0,75 ctvs.	Santo Domingo, Esmeraldas En sitio
Producción Porcina	Carne	1 libra	0,70 ctvs.	Santo Domingo, Esmeraldas En sitio
Producción Avícola	Carne	1 libra	0,85 a 0,95 ctvs.	Santo Domingo, Esmeraldas, Valle Hermoso, En sitio
	Huevos	1 unidad	0,08 ctvs.	En sitio

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA			
Producto	Unidad	Costo	Mercado Mayorista, Minorista y Centros de Acopio
Yuca	1 saco	\$ 5	Santo Domingo, Quito, San Jacinto del Búa.
Pimienta	1 saco	s/d	Santo Domingo, Esmeraldas, Quito, Ibarra, Guayaquil.
Cacao	1 qq	\$60 - 120	Santo Domingo, Manta, Quito, Ibarra, Guayaquil, San Jacinto del Búa.
Café	1qq	\$ 62,69	Santo Domingo, Manta, Quito, Esmeraldas, Guayaquil, San Jacinto del Búa
Palma	1 caja	s/d	Santo Domingo, Quito, Guayaquil
Plátano	1 racimo	\$8 a 10	Santo Domingo, Quito, Manta, Ibarra, Ambato, San Jacinto del Búa
Naranja	100 U	\$3 a 6	Santo Domingo, Quito, Ibarra, Ambato, Riobamba, Guayaquil, San Jacinto del Búa
Maracuyá	1 unidad	0,10 ctvs.	Santo Domingo, Quito, Ibarra, Ambato, Riobamba, Guayaquil
Guineo	1 racimo	\$3 a 5	Santo Domingo, Quito, Ibarra, Ambato, Riobamba, Guayaquil, San Jacinto del Búa
Papaya (mexicana)	1 unidad	\$ 1,50	Santo Domingo, Ibarra, Quito, San Jacinto del Búa
Papaya (hawaiana)	1 unidad	\$ 0,40	Santo Domingo, Manta, Ibarra, Quito, San Jacinto de Búa

Fuente: Plan de Desarrollo Parroquial GPSDT

La importancia del sector agropecuario de la parroquia se releva, al establecer que la población económicamente activa (PEA) en San Jacinto concentra un promedio del 47,96% de la población en edad para trabajar (PET), siendo la principal actividad la agricultura y luego la ganadería, que da empleo al 64.57% de la PEA total (GADP San Jacinto de Búa 2014).

En cuanto al acceso al crédito, las instituciones financieras proveedoras son mayoritariamente privadas; el monto promedio de los créditos es de entre quinientos y seis mil dólares, servicio que se caracteriza por su complicada tramitación y barreras burocráticas, y que no tienen congruencia con la realidad del agro, especialmente por los plazos de pago que son inferiores al tiempo que el campesino requiere para cosechar y vender su producción (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Las siguientes instituciones financieras las que han intervenido en la zona:

Tabla 9. Instituciones financieras presentes en la parroquia

Entidad financiera	Ramo	Monto créditos
Banco Pichincha	Privado	15.000
Banco Nacional de Fomento	Público	15.000
Banco Pro Credit	Privado	2.000
CooProgreso	Privado	500
Credi FE	Privado	500
Banco Solidario	Privado	500
Banco Finca	Privado	6.000
Co Desarrollo	Privado	3.000

Fuente: Trabajo de campo desarrollado

Recopilado por: Sebastián Torres

En base de lo expuesto, el diagnóstico del sistema productivo económico de la parroquia San Jacinto de Búa es:

Tabla 10. Diagnóstico del sistema económico productivo - San Jacinto de Búa

SISTEMA ECONOMICO PRODUCTIVO	
POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES
Tipo de suelo con características aptas para actividad agrícola y ganadera	Creciente demanda de agro-turismo
Producción agrícola de ciclo corto diversificada	Instituciones del estado apoyan el desarrollo la producción: MIPRO, MAGAP, AGROCALIDAD
Comercialización de: plátano cacao, ganado, café, maíz, yuca, naranja, maracuyá y otros	Incremento de la demanda de productos primarios y elaborados, de origen agrícola y pecuario.
Cultivos intensivos de palma africana, palmito y abacá, en parte norte de parroquia	Incremento de la demanda de productos de origen sano y orgánico.
Gente trabajadora con conocimientos y experiencia básica en la actividad agrícola y pecuaria.	Políticas estatales de estímulo a la seguridad alimentaria y producción integral autosustentable.
Experiencia focalizadas de elaboración de chocolate artesanal	Incremento de la demanda de cultivos no tradicionales.
Naciente organización de los productores del cacao	Plan tierras
Producción de queso en San Francisco del Chila y zona de influencia.	Proyecto Puerto Terrestre
Cultura generalizada de crianza de animales menores	Proyecto Camal Regional
Competencias de GAD parroquial.	Proyecto Mercado Mayorista
Mayoría de familias dueñas de UPA.	Anillo Vial Rural
Propietarios de fincas de promedio 5 has.	

SISTEMA ECONOMICO PRODUCTIVO	
INEQUIDADES	DESEQUILIBRIOS
<p>Producción limitada a una economía de sustento.</p> <p>Baja productividad y calidad por falta de tecnología y malas prácticas agropecuarias.</p> <p>Mala utilización de recursos y suelos.</p> <p>Deterioro de suelos: erosión y contaminación.</p> <p>Limitada capacidad para producir valor agregado y fortalecer las cadenas de valor.</p> <p>Ausencia de planificación de la producción en base a la demanda del mercado.</p> <p>Capacidad administrativa y empresarial de los productores limitada.</p> <p>Red vial insuficiente y en mal estado</p> <p>Debilidad de las organizaciones de los productores, por lo que la comercialización favorece a intermediarios y no a la comunidad.</p> <p>Propietarios sin escrituras</p> <p>Ausencia de propuestas para desarrollar una estrategia productiva.</p> <p>Limitado acceso a crédito</p>	<p>Sequía y pérdida del caudal de los ríos.</p> <p>Pobreza</p> <p>Cambio climático</p> <p>Desocupación creciente</p> <p>Precios bajos</p>

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

3.2. Análisis del sector productor y mercado de la yuca

La yuca o mandioca (*Manihot esculenta crantz*) es un vegetal tropical almidonoso blanco, por el bajo costo de producción, sus características nutricionales, el precio, las condiciones agroecológicas, climáticas y tecnológicas necesarias para su cultivo es un producto popular entre pequeños agricultores en América Latina, el sudeste de Asia y África; los países que concentran su producción son: Nigeria, Brasil, Tailandia, Indonesia y la República del Congo (FIDA - FAO 2000, 23).

Por ser una fuente barata de calorías, tiene gran acogida entre los consumidores rurales y urbanos de bajos ingresos; contiene hasta el 35% de su volumen en carbohidratos; 1,5% en proteínas, aporta vitaminas y minerales, y contiene cantidades moderadas de vitaminas del grupo B, por lo que es considerado un producto prioritario en la seguridad alimentaria mundial; adicionalmente tiene alto potencial como materia prima e insumo industrial (FIDA - FAO 2000, 29).

Tabla 11. Ficha descriptiva de la yuca

Características	Descripción
Nombre científico:	<i>Manihot esculenta crantz</i>
Nombre comunes:	Yuca, Mandioca, Cassava, Aypí, Pan de tierra caliente, manoco, tapioca
Familia:	Euforbiáceas
Descripción:	Arbusto perenne o arbolillo, de hasta 4 m de altura.
Zonas de cultivo:	Trópicos y subtrópicos de Sudamérica y el Pacífico
Variedades:	Amargas y Dulces
Aspectos físicos:	Forma alargada, su piel es parduzca, de aspecto leñoso y su pulpa blanca.
Información Nutricional:	Alimento muy rico en hidratos de carbono (85 %), Pobre en grasas y proteínas, de forma moderada posee, vitaminas del grupo B (B2, B6), vitamina C, magnesio, potasio, calcio y hierro.
Partida Arancelaria	0714109100: Raíces de mandioca, frescas o secas incluso troceadas o en pellets.

Fuente: www.sica.gob.ec/agronegocios/productos

Recopilado por: Sebastián Torres

Tabla 12. Producción de yuca a nivel nacional

PROVINCIA/ AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AZUAY	960,00	870,00	845,00	860,00	860,00	961,35	999,80	1.032,80	1.105,09	1.182,45	1.265,22	1.353,79
BOLIVAR	4.443,00	4.682,00	4.729,00	4.729,00	4.736,00	5.294,13	5.505,90	5.687,59	6.085,72	6.511,72	6.967,54	7.455,27
CAÑAR	49,00	230,00	360,00	374,00	366,00	409,13	425,50	439,54	470,31	503,23	538,45	576,15
COTOPAXI	1.820,00	1.410,00	1.846,00	2.446,00	3.256,00	3.639,71	3.785,30	3.910,22	4.183,93	4.476,81	4.790,19	5.125,50
CHIMBORAZO	185,00	210,00	336,00	521,00	525,00	586,87	610,35	630,49	674,62	721,84	772,37	826,44
EL ORO	468,00	1.500,00	1.650,00	2.235,00	2.201,00	2.460,38	2.558,80	2.643,24	2.828,27	3.026,25	3.238,08	3.464,75
ESMERALDAS	3.240,00	3.970,00	1.800,00	11.425,00	11.900,00	13.302,40	13.834,49	14.291,03	15.291,40	16.361,80	17.507,13	18.732,62
GUAYAS	1.880,00	2.240,00	3.898,00	5.616,00	5.814,00	6.499,17	6.759,14	6.982,19	7.470,94	7.993,91	8.553,48	9.152,23
IMBABURA	145,00	417,00	844,00	866,00	732,00	818,27	851,00	879,08	940,61	1.006,46	1.076,91	1.152,29
LOJA	5.715,00	6.608,00	7.153,00	6.956,00	6.812,00	7.614,78	7.919,37	8.180,71	8.753,36	9.366,10	10.021,73	10.723,25
LOS RIOS	2.240,00	6.700,00	6.658,00	14.380,00	18.267,00	20.419,74	21.236,53	21.937,33	23.472,94	25.116,05	26.874,17	28.755,37
MANABI	22.400,00	20.640,00	25.730,00	27.691,00	29.172,00	32.609,87	33.914,27	35.033,44	37.485,78	40.109,78	42.917,47	45.921,69
MORONA SANTIAGO	8.472,00	8.100,00	8.666,00	9.870,00	10.125,00	11.318,21	11.770,94	12.159,38	13.010,54	13.921,28	14.895,77	15.938,47
NAPO	4.250,00	4.500,00	5.250,00	5.340,00	5.540,00	6.192,88	6.440,60	6.653,13	7.118,85	7.617,17	8.150,38	8.720,90
PASTAZA	310,00	375,00	350,00	410,00	405,00	452,73	470,84	486,38	520,42	556,85	595,83	637,54
PICHINCHA	1.205,90	1.410,00	1.560,00	2.292,00	2.469,80	3.036,95	3.474,27	3.588,92	3.840,14	4.108,95	4.396,58	4.704,34
SANTO DOMINGO	12.059,00	14.100,00	15.600,00	22.920,00	24.698,00	30.369,48	34.742,69	35.889,19	38.401,44	41.089,54	43.965,81	47.043,41
ZAMORA CHINCHIPE	3.200,00	4.200,00	3.980,00	3.845,00	3.989,00	4.459,10	4.637,46	4.790,50	5.125,83	5.484,64	5.868,57	6.279,36
SUCUMBIOS	12.424,00	12.500,00	10.300,00	9.360,00	4.163,00	4.653,60	4.839,75	4.999,46	5.349,42	5.723,88	6.124,55	6.553,27
ORELLANA	2.750,00	3.900,00	9.600,00	9.200,00	9.100,00	10.172,42	10.579,32	10.928,43	11.693,42	12.511,96	13.387,80	14.324,95
GALAPAGOS		50,00	40,00	54,00	54,00	60,36	62,78	64,85	69,39	74,25	79,44	85,01
TOTAL	88.215,90	98.612,00	111.195,00	141.390,00	145.184,80	165.331,54	175.419,07	181.207,90	193.892,45	207.464,92	221.987,47	237.526,59

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

En el Ecuador al menos 30% de la producción de yuca no llega a los mercados porque no existen las facilidades para transportarla o su traslado para la venta no resulta rentable para los pequeños productores; de la producción total 95% es para la venta, en el mercado nacional o el mercado internacional, y 5% para el autoconsumo; en el mercado internacional aproximadamente 10% de la yuca se comercializa parafinada en estado natural y 90% como almidón. Los principales destinos de exportación del producto son Colombia y Estados Unidos, cuya participación anual desde hace varios años es de aproximadamente 45% de la oferta total exportable y Reino Unido se encuentra en tercer lugar como destino de exportación con el 9% de acuerdo a la CORPEI. (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 8)

Este incremento en la demanda internacional, y el incremento en el país entre el 2003 y 2014 a razón del 14% anual, muestra un entorno positivo para la exportación de yuca ecuatoriana, más aún cuando la producción nacional tiende a ser más competitiva gracias a la tecnificación en procesos de empacado, parafinado y congelado del producto; y, el inicio de la siembra y cultivo de la variedad Valencia” en zonas como Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí; igualmente el hecho que la demanda interna haya crecido 12% anualmente en los últimos 10 años (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 11).

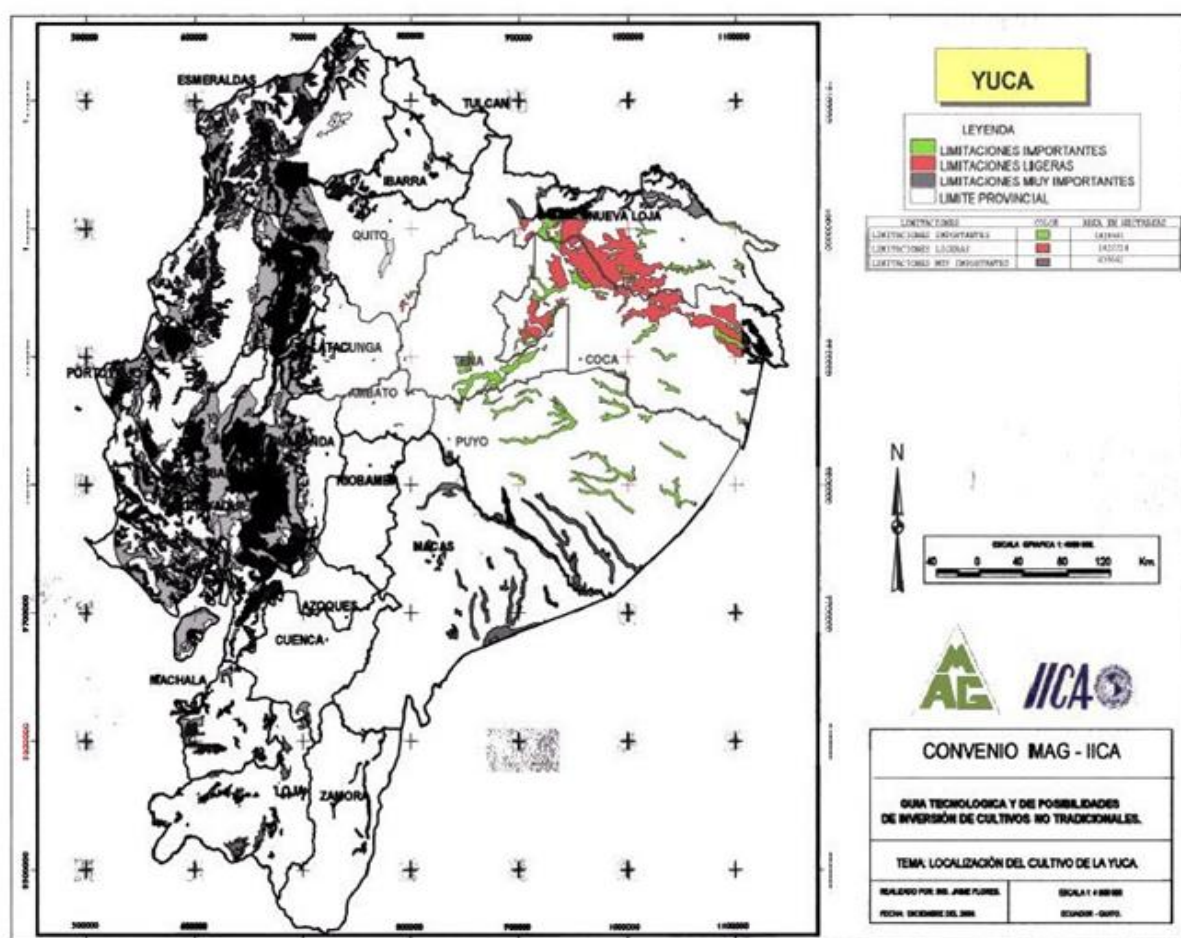
Como se observa en el cuadro anterior, Santo Domingo de los Tsáchilas es el mayor productor de yuca en el Ecuador; la superficie dedicada a su siembra en la provincia asciende a 2.594 hectáreas. La mayor parte de esa área está en Nuevo Israel, así como en la vía que conduce a la comuna Colorados del Búa, en decenas de propiedades ubicadas en la vía a El Carmen, en San Jacinto del Búa, San Gabriel del Baba, Puerto Limón y Julio Moreno Espinosa, en esta zona el producto no sólo se destina a consumo nacional; la producción de Santo Domingo de los Tsáchilas equivale al 20% del total nacional; y la de San Jacinto de Búa aproximadamente 22% la de Santo Domingo de los Tsáchilas (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 32).

En la provincia de Manabí, el segundo productor nacional de yuca, esta raíz se cultiva en casi todas sus zonas, un alto porcentaje del área de cultivo

corresponde a pequeños lotes (0.25-0.50 ha) que pertenecen a pequeños y medianos agricultores, como la generalidad de los productores de yuca.

El MAGAP indica que la superficie cosechada de yuca se ha mantenido en los últimos diez años por encima de 30.000 hectáreas, con rendimientos variables de acuerdo a la región; por cada hectárea se invierte aproximadamente 600 dólares, en abonos e implementos; el rendimiento promedio por hectárea es de 8 toneladas, pero en las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas los rendimientos han superado este promedio (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 19).

Gráfico 4. Zonas productoras de yuca en el Ecuador



Fuente: (CORPEI - MAGAP - IICA 2013)

Las empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de yuca más representativas son:

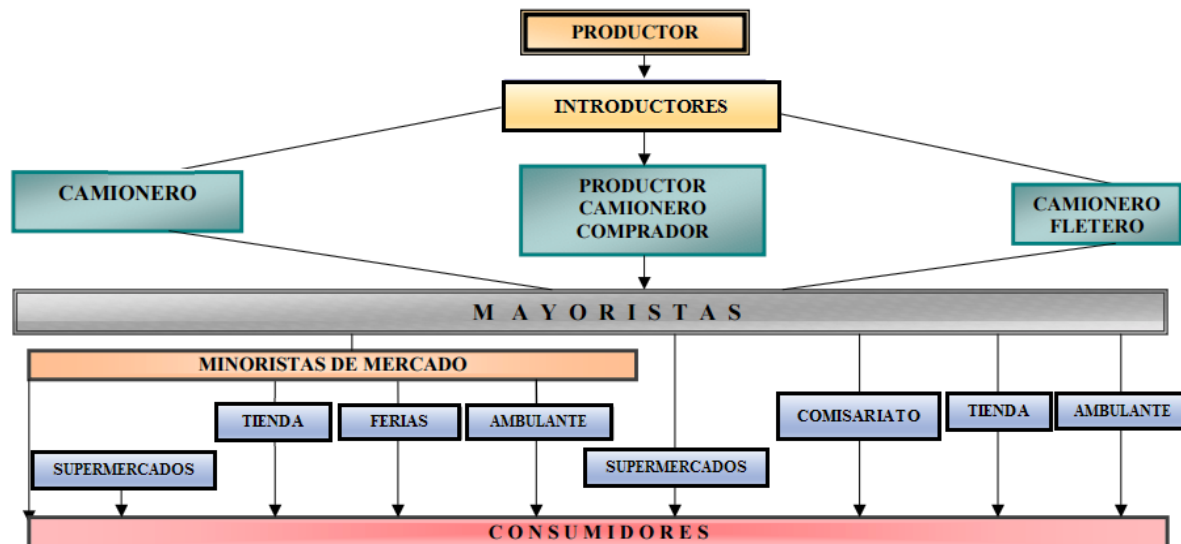
Agriexcell: Empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpas de frutas; vegetales congelados, yuca congelada, maduros pre cocidos; los productos

se comercializan en el mercado nacional e internacional con la marca "DEL HOGAR"; los mercados de exportación más representativos son Estados Unidos y Holanda (AGRIEXCELL 2015).

Frutierrez: Empresa reconocida internacionalmente, con presencia en 3 países de América Latina, en el país opera por más de 10 años; los mercados de destino a más del mercado nacional donde coloca los productos en canales de distribución como Supermaxi y Mi Comisariato, son Suiza, Francia, Alemania, Holanda, España, Inglaterra e Italia. Los productos que oferta son: bananito, pitahaya, mango, uchuva, rambután, gulupa, babaco, pepino dulce, y yuca parafinada; exporta sus productos con certificación EUREPGAP (Frutierrez Inc. 2015).

Refin S.A.: Empresa con sede en Guayaquil, exporta a los mercados de EE.UU., México, Canadá, Reino Unido, Francia, Holanda y Nueva Zelanda productos como limas, malanga, jengibre, banano, aguacates, yuca y piñas (REFINTROPICAL S.A. 2015).

Gráfico 5. Cadena de comercialización de la yuca



Fuente: www.sica.gob.ec/agronegocios/productos

Recopilado por: Sebastián Torres

Los precios del producto son variables, dependen del clima, la competencia y los canales de comercialización principalmente, al llegar al consumidor final la variación en el precio se produce por la diferenciación en la cantidad, presentación y calidad requerida.

En el mercado nacional, desde el inicio del ciclo de comercialización, desde el productor al introductor o acopiador, el precio del saco de yuca (130 libras) está cotizado en 4,50 dólares es decir 0,076 dólares por kilogramo; del acopiador al mayorista, el precio del saco oscila entre 5 y 6 dólares; el mayorista vende a 7 dólares el saco a los minoristas, precio que varía según la oferta; el consumidor final compra la yuca al minorista según su necesidad, en trozos o entera, a un precio promedio de 0,50 dólares por kilogramo; se evidencia que la yuca en su fase de comercialización pasa por una amplia cadena de intermediarios, como se observa en el gráfico anterior, que origina el incremento del precio y el deterioro del producto, pues la vida post-cosecha de la yuca es corta por su deterioro fisiológico y microbial, que limita la vida útil de la yuca a tres o cuatro días (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 33).

En el mercado internacional, la yuca se exporta parafinada, en cajas de cartón de capacidad entre 40 y 50 libras (18,2 – 22,7 kg), con relleno de papel para evitar la fricción de las raíces entre sí y con las paredes de la caja; el precio promedio por caja es de 26,27 dólares por caja y 1,31 dólares por kilogramo días (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 34).

3.3. Análisis de la comunidad de San Jacinto de Búa

3.3.1. Población y muestra

Existen aproximadamente 1000 productores de yuca en la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas (MAGAP, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca 2011)

Para que el diagnóstico de la gestión operativa y comercial, y el análisis su disposición asociativa sea representativo, el tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula de la población finita (Mendenhall, 2004, pág. 213-214).

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Los parámetros para determinar el tamaño de la muestra son:

$N = 1000$ (número de elementos de la población a estudiar)

Nivel de confianza = 95% (lo que implica que $\alpha = 0,05$)

Error muestral = 5% (definido) $\Rightarrow e = 0.05$

$p = 0,5$; como $q = 1 - p$, se tiene que $q = 1 - 0,5 = 0,5$

Y se tiene por tanto:

$$\alpha/2 = 0,025 \Rightarrow 1 - \alpha/2 = 1 - 0,025 = 0,975$$

$Z_{\alpha/2} = 1,96$; el valor de $Z_{\alpha/2}$, se obtiene por medio de la tabla Z para la distribución normal.

Aplicando los valores a la fórmula se obtuvo que el estudio de campo debía extenderse a 278 productores de yuca de la zona.

$$n = \frac{960,4}{3,4579}$$

$$n = 278$$

3.3.2. Instrumentos para recolección de información

Como instrumento para recabar información requerida para este análisis, se utilizó la encuesta guiada, cuyo diseño fue:

Buenos días, tardes, noches; me encuentro realizando el proyecto de investigación previa la obtención de mi título de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar, para desarrollarlo requiero su valiosa colaboración, por lo que mucho le agradeceré se sirva contestar la siguiente encuesta de la forma más objetiva y fidedigna.

La información que usted me proporcione será confidencial, y únicamente se utilizará para el desarrollo de esta investigación.

1. ¿Qué nivel de producción de yuca alcanza actualmente por hectárea?

Valor: _____ (tonelada = 1000 Kg)

2. ¿Tiene usted conocimiento técnico de cómo lograr una mayor productividad en sus sembríos de yuca?

☐ Si

☐ No

3. ¿Qué tan representativos son los siguientes procesos, como generadores de costo o beneficio económico en su microempresa? Siendo el valor de 1 poco importante y el valor de 5 extremadamente importante.

Proceso	1	2	3	4	5
Provisión de insumos					
Preparación del terreno					
Cultivo					
Comercialización					
Financiamiento					
Otro:					

4. ¿Qué monto promedio adquiere usted mensualmente de insumos para desarrollar la actividad agrícola?

Valor	
Hasta mil dólares	
Entre 1 y 2 mil dólares	
Entre 2 y 3 mil dólares	
Entre 3 y 4 mil dólares	
Otro valor	

5. ¿Qué canal utiliza para proveerse de los insumos que requiere?

Canal de provisión	
Directo de fábrica	
Mayorista	
Minorista	

6. ¿Qué canal utiliza para comercializar su producción de yuca?

Canal de comercialización	
Directo al consumidor	
Vendedor mayorista	
Vendedor minorista	
Intermediario	

7. ¿Cuál considera usted, es el principal problema de la producción y comercialización de yuca?

.....

.....

8. ¿Requiere normal y constantemente recursos financieros para desarrollar la actividad agrícola?

☐ Si

☐ No

Observaciones:.....

9. ¿Qué tan importantes son las siguientes fuentes, para obtener los recursos financieros que requiere usted para la actividad agrícola? Siendo el valor de 1 poco importante y el valor de 5 extremadamente importante.

FUENTE	1	2	3	4	5
Recursos propios					
Venta anticipada de producción					
Créditos financieros					
Otros (Chulco, venta de activos, etc)					

10. ¿Cómo calificaría la dificultad que presenta, el acceder a los recursos financieros que requiere? Siendo el valor de 1 muy fácil, el valor de 5 extremadamente difícil.

1	2	3	4	5

11. ¿Cómo caracterizaría los siguientes factores, el momento de acceder a créditos en instituciones financieras públicas y/o privadas? Siendo el valor de 1 factor que genera un obstáculo muy poco importante y 5 factor que genera un obstáculo extremadamente importante.

OBSTÁCULOS	1	2	3	4	5
Falta de líneas de crédito para micro productores.					
Falta de garantías de respaldo.					
Trámites y requisitos engorrosos.					
Falta de información financiera para presentar la solicitud de crédito.					
Alto costo del crédito.					
Plazo insuficiente para cancelarlo.					

12. ¿Qué grado de importancia asigna usted a cualquiera de las iniciativas del Gobierno Central para viabilizar, facilitar e incentivar la concesión de créditos hacia el sector micro empresarial y productor? Siendo el valor de 1 irrelevante y el valor de 5 extremadamente importante.

1	2	3	4	5

Observaciones:.....

13. ¿Conoce usted lo que es la economía popular y solidaria?

☐ Si

☐ No

14. ¿Le interesaría asociarse con otros microproductores de yuca del sector, para lograr mayores beneficios y competir con empresas de mayor tamaño?

☐ Si

☐ No

15. Si su respuesta fue sí, ¿estaría dispuesto a colaborar ampliamente para sacar adelante este proyecto?

☐ Si

☐ No

16. ¿Cuál considera usted, es el principal factor para el éxito de una asociatividad?

.....

Gracias por su valioso tiempo y colaboración.

Adicionalmente se desarrollaron reuniones con referentes de la comunidad de la Parroquia San Jacinto de Búa, lo que permitió recabar información para complementar el análisis de los agentes interesados en las acciones de desarrollo y determinar jerárquicamente los problemas de la comunidad y productores.

3.3.3. Resultados

Los resultados del estudio aplicado en San Jacinto de Búa son los siguientes.

En cuanto a la productividad por hectárea de yuca, las personas de la comunidad de la Parroquia San Jacinto manifiestan que 1,80% produce hasta 5 toneladas; 84,17% entre 5 y 10; 13,31% entre 10 y 15, y 0,72% entre 15 y 20 toneladas por hectárea. En las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, se obtienen dos cosechas anuales (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 18).

Al ponderar la marca de clase del intervalo, que corresponde al punto medio de cada intervalo, por su porcentaje de frecuencia, se establece que el promedio ponderado de producción de yuca en la parroquia San Jacinto de Búa por hectárea es 8,15 toneladas; valor que tiene congruencia con las 8 toneladas, que se establece con anterioridad por CORPEI – MAGAP – IICA; por lo que el nivel de productividad puede considerarse adecuado.

En cuanto a conocimiento técnico, 32,27% de las personas manifiestan que sí tiene conocimiento técnico para lograr una mayor productividad en los sembríos de yuca, y 67,63% no.

Esto confirma los resultados del análisis del sistema económico productivo, que muestran que en San Jacinto de Búa existe falta de orientación técnica y transferencia de tecnología; en consecuencia, al contar con capacitación y asesoramiento técnico, el nivel de productividad de la zona puede incrementarse, ya que San Jacinto del Búa dispone de suelos con gran potencial agrícola.

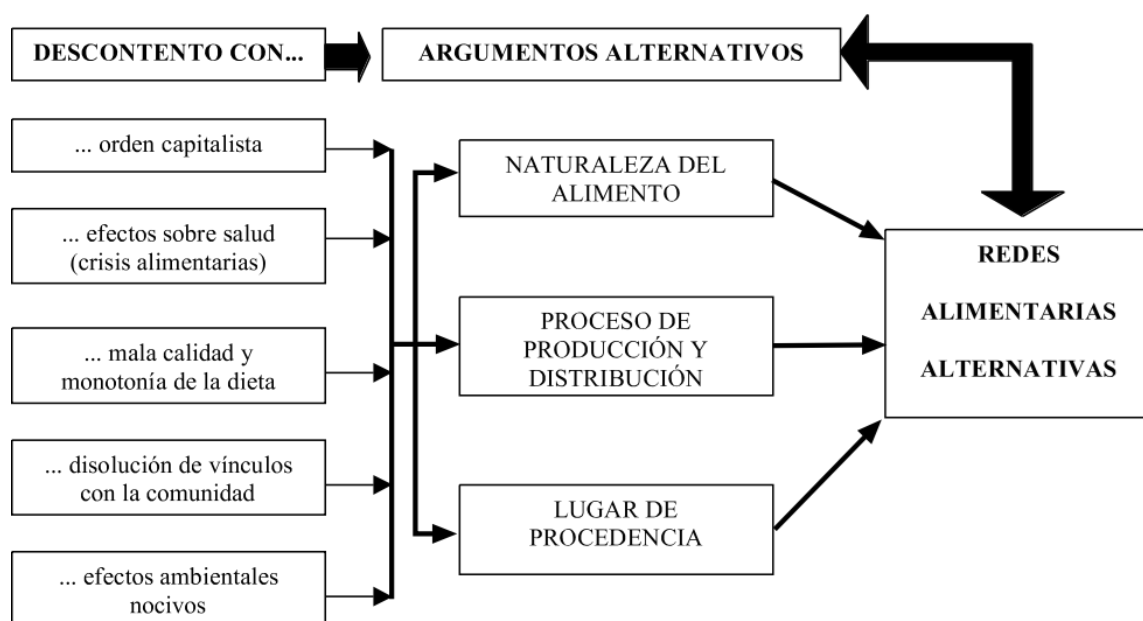
Al consultar sobre la importancia y representatividad de los procesos, en la generación de costo o beneficio económico en los sembríos de yuca, en base a una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor de poco importante y 5 extremadamente

importante; las personas que siembran yuca en la Parroquia San Jacinto manifiestan que:

- Los procesos comercialización (4,69) y preparación del terreno (4,58) son muy importantes.
- Los procesos financiamiento (4,41), cultivo (4,23) entre importantes y muy importantes
- La provisión de insumos (3,97) importante.

Desarrollar la asociatividad entre las personas que siembran yuca en la Parroquia San Jacinto de Búa, permitiría mejorar directamente el proceso de comercialización, pues por la representatividad del grupo podrían eliminarse intermediarios de la red de distribución; el conjunto de elementos interrelacionados, que permiten que la yuca se transporte desde el punto de producción en la parroquia hasta el mercado donde están los clientes, ya que su configuración tiene relación directa con los costos de distribución y lo precios que pueden obtenerse, así como la planificación y organización de la cadena de suministro de la yuca al mercado (Estrada 2010, 17).

Gráfico 6. Estructura y situación de las redes alimentarias actualmente



Fuente: Sánchez Hernández, 2012

Elaboración: Sánchez Hernández, 2012

Cuando existen intermediarios, como se evidencia en la cadena de comercialización de la yuca, son ellos los que se enriquecen, pues los pequeños productores no reciben precios justos por sus productos, y los consumidores deben pagar precios altos; lo que confirma lo manifestado por Sánchez “el mercado actual de alimentos es una autopista en la cual las grandes organizaciones ejercen el control oligopólico sobre los flujos entre los agricultores y los consumidores (Sánchez Hernández 2012, 40).

Adicionalmente, una vez que se vaya desarrollando conocimiento y capital social en la asociatividad, los demás procesos podrán ser colaborativos, y generar facilidades y economías de escala para todos los miembros de la asociatividad.

En cuanto al monto de adquisición de insumos para desarrollar la actividad agrícola, las personas de la comunidad de la Parroquia San Jacinto manifiestan que 91,01% adquiere hasta mil dólares mensuales de insumos, y 8,99% entre mil y dos mil dólares; al ponderar la marca de clase de cada intervalo por su porcentaje de frecuencia, se establece que el monto promedio ponderado de adquisiciones en insumos es 589,93 dólares.

Si se consolida la asociatividad, ésta tendría alta representatividad de compra ante los proveedores, lo que les permitiría generar ahorro por economías de escala en compras; esto se ratifica pues el 73,38% de los agricultores adquiere insumos a minoristas y solo el 26,62% a mayoristas; la asociatividad podría adquirir directamente de fábrica.

Conforme el MIPRO los precios de insumos adquiridos al por mayor directamente en fábrica, son en promedio 11,25% menores a los de los intermediarios (Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO 2014); esto implica que cada pequeño productor de yuca tendría un ahorro anual promedio en insumos de:

$$\text{Ahorro anual en insumos} = 7.079 \text{ dólares} * 11,25\% = 796,39 \text{ dólares anuales}$$

En cuanto a los canales de comercialización 14,38% de los agricultores venden la yuca que producen directamente al consumidor, 11,87% a mayoristas; 5,76% a minoristas, y 67,63% a intermediarios; la asociatividad podría comercializar toda la producción de yuca de los agricultores de San Jacinto de Búa.

Se ha establecido con anterioridad, que en el mercado nacional, en el inicio del ciclo de comercialización, desde el productor al introductor o acopiador, el precio es 0,076 dólares por kilogramo, y que el consumidor final compra la yuca al minorista a un precio promedio de 0,50 dólares por kilogramo (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 33).

Si se consolida la asociatividad, ésta tendría alta representatividad en la oferta, lo que le permitiría reducir los intermediarios, obteniendo un precio justo por el producto y entregándolo en mejores condiciones y a un precio justo a los consumidores finales.

En cuanto a los problemas en la producción y comercialización de la yuca, 47,48% de los agricultores señala que son los hongos y plagas; 28,42% la intermediación; 15,11% los precios variables; 6,12% la falta de lluvias y 2,88% otros.

La asociatividad tendría representatividad para solicitar asesoría técnica al MAGAP, eliminar intermediarios de la red de comercialización y lograr precios justos, en consecuencia solucionar 91% de los problemas que manifiestan tener los pequeños productores de yuca en San Jacinto de Búa.

La gran mayoría (98,20%) de los pequeños productores de yuca en San Jacinto de Búa, manifiesta que requiere continuamente recursos financieros para desarrollar la actividad agrícola.

Al consultar sobre la importancia de las fuentes de recursos, caracterizada en base a una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor de poco importante y 5 extremadamente importante; las personas manifiestan que los recursos propios son entre importantes y muy importantes; el crédito financiero moderadamente importante; y la venta anticipada de la producción y otras fuentes de financiamiento como la venta de activos y/o el chulco poco importantes.

Esta valoración se justifica, por cuanto los pequeños productores de yuca en San Jacinto de Búa consideran que la dificultad para acceder a recursos financieros es alta, por lo que esta fuente de financiamiento es poco utilizada.

Al consultar sobre los factores que generan obstáculos para el acceso a créditos, siendo 1 un factor que genera un obstáculo muy poco importante y 5 un obstáculo extremadamente importante, los pequeños productores de yuca en San Jacinto de Búa consideran que las faltas de garantías (4,35) son un obstáculo entre alto y muy alto; son obstáculos altos los trámites y requisitos engorrosos (4,18), alto costo del crédito (4,11), plazo insuficiente para cancelarlo (4,15) y la falta de línea de crédito para micro productores (3,86); y la falta de información financiera para presentar la solicitud de crédito (3,24) es un obstáculo medio.

Los resultados anteriores justifican el por qué, los pequeños productores de yuca en San Jacinto de Búa consideran que son importantes las iniciativas del Gobierno Central para viabilizar, facilitar e incentivar la concesión de créditos hacia el sector micro empresarial y productor.

La mayoría (76,62%) de los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa, no conoce lo que es la economía popular y solidaria.

En la parroquia existe un déficit en el proceso de información y socialización de este paradigma económico y su marco legal, que es un mecanismo de apoyo importante especialmente para el sector PYME, por lo que sus principios y contenido deben ser debidamente conocidos por los potenciales beneficiarios, ya que:

- Es una alternativa de desarrollo involucrando a los sectores sociales más pobres, eliminando su exclusión, marginalidad y discriminación, para estimular la capacidad creativa e innovadora; potenciar el capital humano y la participación social; satisfacer necesidades y aspiraciones comunes; generar seguridad personal y grupal, y la plena realización de la persona generando conocimiento y capital social. (Da Ros 2005, 35).
- Promueve la revalorización del factor trabajo frente al factor capital; el factor comunitario, como categoría organizadora y solidaria que se manifiesta en: la cooperación para mejorar la eficiencia; compartir conocimientos e información que generan capital social; la toma colectiva de decisiones, para reducir la conflictividad y costos asociados; la satisfacción de necesidades de convivencia y participación; la comercialización conjunta; el consumo asociativo; distribuir los beneficios de manera justa y equitativa; acumular

excedentes para beneficiar a toda la comunidad, y defender intereses comunes. (Razeto M. 2010, 29-31).

La mayoría de los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa (82,37%) tiene interés en asociarse para lograr beneficios adicionales y disponer de una mayor capacidad competitiva; de éstos el 74,82% está dispuesto a colaborar ampliamente para sacar adelante este proyecto.

En consecuencia, el número de potenciales participantes de la asociación es de 616 pequeños productores de yuca.

$$\text{Participantes} = 1000 * 82,37\% * 74,82\% = 616$$

Los factores que determinan el éxito de la asociatividad son en orden de importancia: el trabajo en equipo (27,88%); la mejora en las condiciones de comercialización (21,63%); la cooperación de los asociados (20,19%); la seriedad y honestidad en los dirigentes (14,90%); desarrollar una gestión eficiente (14,42%) y otros factores (0,96%).

Estos factores deben tomarse en cuenta en el diseño del modelo asociativo.

3.4. Resultados relevantes

Los resultados relevantes del diagnóstico desarrollado son:

- Por situaciones políticas, el territorio provincial es desarticulado, desordenado y administrado sin coherencia, lo que genera desigualdades socio económicas entre la población urbana y rural.
- La concentración poblacional del área urbana, genera un grave desbalance en la distribución de la población, ya que absorbe el crecimiento poblacional en detrimento de las parroquias rurales como San Jacinto del Búa.
- San Jacinto de Búa dispone con una red vial precaria; tienen un déficit alarmante de analfabetismo de 12,8% y comparado con 6,3% provincial; y después de Puerto Limón, los mayores niveles de pobreza por NBI, en

consecuencia el modelo de gestión asociativa constituye una gran oportunidad para mejorar el nivel de vida de la comunidad.

- La economía de San Jacinto del Búa se sustenta en las actividades agropecuarias, con índices de productividad bajos por la falta de orientación técnica y transferencia de tecnología, lo que genera una economía de subsistencia.
- En San Jacinto de Búa las instituciones financieras proveedoras de recursos son mayoritariamente privadas, y el acceso al crédito es complicado.
- Por su bajo costo de producción, la yuca es un producto con gran acogida entre los consumidores rurales y urbanos de bajos ingresos, y es considerado un producto prioritario en la seguridad alimentaria mundial.
- La yuca es un producto muy atractivo, pero en el país se desperdicia al menos 30% de su producción porque no existen las facilidades para transportarla.
- Santo Domingo de los Tsáchilas es el mayor productor de yuca en el Ecuador, 20% del total nacional, la superficie sembrada en la provincia asciende a 2.594 hectáreas, y San Jacinto del Búa es un importante punto de producción.
- En la parroquia San Jacinto de Búa se producen en promedio por hectárea 8,15 toneladas.
- Al consultar sobre la importancia y representatividad de los procesos, en la generación de costo o beneficio económico en los sembríos de yuca, se establece que los procesos comercialización y preparación del terreno son muy importantes; el financiamiento y cultivo entre importantes y muy importantes, y la provisión de insumos importante. Desarrollar la asociatividad permitiría mejorar el proceso de comercialización, pues por la representatividad podrían eliminarse intermediarios de la red de distribución obteniendo un precio justo por el producto y entregarlo en mejores condiciones y a un precio justo; adicionalmente, una vez que se vaya

desarrollando conocimiento y capital social en la asociatividad, los demás procesos podrán ser colaborativos, y generar facilidades y economías de escala para todos los miembros de la asociatividad.

- En cuanto a compras de insumos, cada pequeño productor de yuca tendría un ahorro anual promedio de 796,39 dólares anuales
- La asociatividad tendría representatividad para acceder a asesoría técnica del MAGAP, eliminar intermediarios de la red de comercialización y lograr precios justos, en consecuencia solucionar 91% de los problemas que manifiestan tener los pequeños productores de yuca en San Jacinto de Búa.
- La gran mayoría (98,20%) de los pequeños productores de yuca requiere continuamente recursos financieros para desarrollar la actividad agrícola; siendo los recursos propios son entre importantes y muy importantes; la dificultad para acceder a recursos financieros es alta, por lo que esta fuente de financiamiento es poco utilizada.
- Al consultar sobre los factores que generan obstáculos para el acceso a créditos, se tiene que las faltas de garantías es un obstáculo entre alto y muy alto; son obstáculos altos los trámites y requisitos engorrosos, alto costo del crédito, plazo insuficiente para cancelarlo y la falta línea de crédito para micro productores; y la falta de información financiera es un obstáculo medio; en consecuencia consideran que son importantes las iniciativas del Gobierno Central para viabilizar, facilitar e incentivar la concesión de créditos hacia el sector micro empresarial y productor.
- En la parroquia existe un déficit en el proceso de información y socialización de lo que es la economía popular y solidaria, lo que limita aprovechar sus ventajas y beneficios.
- La mayoría de los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa (82,37%) tiene interés en asociarse para lograr beneficios adicionales y disponer de una mayor capacidad competitiva; de éstos el 74,82% está dispuesto a colaborar ampliamente para sacar adelante este proyecto; por lo que el número de potenciales participantes de la asociación es de 616.

- Los factores que determinan el éxito de la asociatividad son en orden de importancia: el trabajo en equipo; la mejora en las condiciones de comercialización; la cooperación de los asociados; la seriedad y honestidad en los dirigentes; desarrollar una gestión eficiente y otros factores; por lo que deben tomarse en cuenta en el diseño del modelo asociativo.

CAPITULO IV

4. EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS

En este capítulo se exponen experiencias asociativas implementadas en el país, para establecer los beneficios que estos modelos generan, e identificar los factores determinantes de su éxito.

4.1. Proyecto Cosecha

Este proyecto promocionó la agroecología en el Carchi, con el fin de mejorar las condiciones socio económicas de familias, mediante la producción de vegetales para la venta en el mercado local, complementándola con otros alimentos básicos.

Está conformado por un grupo de productores de la región del Ángel, que se unieron para compartir experiencias, con el objetivo de capitalizar habilidades y conocimientos individuales, y encontrar soluciones a los problemas que tienen en sus unidades de producción agrícola (UPA); se integraron mediante reuniones mensuales, coordinadas por un asesor del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP), con quien constantemente analizan los problemas de producción (Project Harvest 2014).

Para el desarrollo de la asociatividad no se siguió un modelo formal, los pasos para la integración fueron (Project Harvest 2014):

- Charla de información y sensibilización en lo referente a redes asociativas, recalcando que los modelos asociativos son una estrategia de desarrollo sustentable para el micro y pequeño productor, especialmente, en un contexto complicado como el que vive actualmente el Ecuador.
- Taller de formulación del grupo asociativo, en el cual mediante un acta se formalizó la intensión de participación de las personas, y se conformó la directiva del grupo.

- Taller para el diagnóstico de la situación actual o línea base de la comunidad y el grupo, y el análisis de las UPA de las personas participantes en la asociatividad.
- Determinación del alcance de la capacitación y asistencia técnica requerida.
- Provisión de capacitación a asistencia técnica, así como de semillas orgánicas, apoyo logístico y maquinaria temporal por parte del MAGAP.
- Monitoreo del grupo mediante reuniones mensuales, y asistencia a proyectos asociativos

Como resultados de la intervención en cuanto a la productividad, las personas participantes triplicaron la producción de maíz y frijol, sin embargo por problemas como: la falta de costumbre de las personas a cooperar ampliamente con otras; y el que la gestión se ha desarrollado más con buena voluntad que con conocimientos profesionales y técnicos, no ha sido posible estructurar una red eficiente de comercialización, la mayor parte de la producción llega a los mercados a través de intermediarios, y entre las personas de la asociatividad aún persisten relaciones de competencia y no de cooperación; por lo expuesto el beneficio que podría canalizarse hacia la comunidad en general, se filtra hacia los intermediarios (Project Harvest 2014).

Falta por tanto en este caso información y educación de las personas participantes, para que entiendan los beneficios reales que pueden alcanzar y se genere el efecto contagio.

4.2. Programa PRATVIR

El Programa de Acondicionamiento Agrícola PRATVIR, se desarrolló en la provincia de Cotopaxi, con él se ha logrado incrementar la productividad de papas, maíz, y cebada en un 50% aproximadamente, mediante la reconstrucción de las terrazas agrícolas (Agricultures Network, Miguel Altieri 2012).

El término minga, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, proviene del quechua “mink’a” que significa: reunión de amigos y vecinos para hacer un

trabajo gratuito en común y trabajo agrícola colectivo y gratuito con fines de utilidad social (Real Academia Española 2014).

En este caso específico ante la existencia de necesidades insatisfechas, se organizó la minga teniendo como líderes al sacerdote de la comunidad indígena Panzaleo y los dos profesores asignados a la escuela comunitaria; lo importante fue la actitud pues ante la convocatoria de los líderes, casi toda la comunidad acudió y participó, es de resaltar que durante los veinte días del proyecto la comunidad se movilizó y organizó de tal manera, que el esfuerzo de la minga se convirtió en una verdadera fiesta (Agricultures Network, Miguel Altieri 2012).

En esta acción concertada, planificada y ejecutada por la comunidad, participaron también el Ministerio de Transporte y Obras Públicas y el GAD Provincial del Cotopaxi, el auspiciante fue la empresa La Favorita S.A. (Agricultures Network, Miguel Altieri 2012).

Bajo el esquema de la minga la ejecución del proyecto fue exitosa, sin embargo no se aprovecharon los sentimientos y valores que en ella se desarrollaron: liderazgo, porque el llamado ante la necesidad era el referente de la comunidad; solidaridad, porque la gente acudió para ayudar a los demás; compañerismo; trabajo en equipo, pues se trataba de obras grandes que una sola persona no las podían ejecutar, pero trabajando en equipo fue posible realizarlas; el hecho de compartir, ya que se organizaba una mesa común para todos; sentido de colaboración, porque los líderes organizaban comisiones de trabajo para las diversas tareas; satisfacción por el bien común; autoestima, por un trabajo bien realizado y con resultados positivos; y amor al terruño, por la tierra que los vio nacer; para consolidar una asociatividad que conjuntamente con el apoyo de organismos técnicos, coordine permanentemente los esfuerzos cooperativos de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida.

4.3. Proyecto de reconstrucción productiva

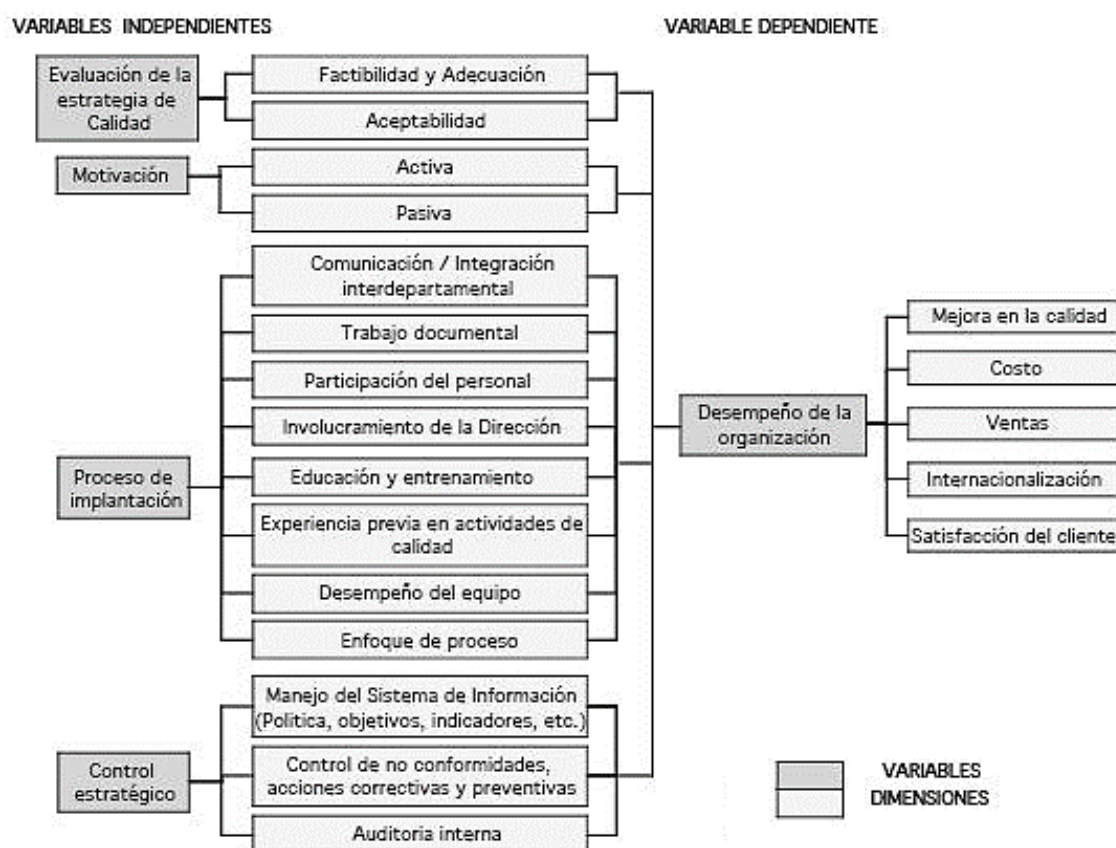
Este proyecto fue desarrollado en Esmeraldas, con el apoyo del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP) y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), con el fin de mejorar la calidad de vida de 250 familias del

sector de San Lorenzo, el estudio determinó que si las familias pueden vender 80% de toda la producción, alcanzarían un ingreso equivalente a 1.5 veces el salario mínimo unificado del país (Altieri y Nicholls 2012, 212)

El proyecto se orientó a desarrollar sistemas de calidad, para promover posteriormente la exportación de las artesanías y productos generados por estas familias, la norma que se buscó implantar fue ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario, por considerar que es una norma aplicable a todo tipo de organizaciones, en este caso asociativa, y que es un rasgo de gestión relacionado con la excelencia y consideradas en la mayoría de países una condición necesaria para exportar.

Los pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad son (Ecu Red 2014):

Gráfico 7. Modelo de gestión Norma ISO 9000:2000



Fuente: (Ecu Red 2014):

Como puede apreciarse, la implementación de este modelo de gestión es altamente compleja, por lo que al superponerse al modelo asociativo de López Cerdán, se obtuvo un esquema que:

- En la etapa de promoción y selección, descartó a la mayoría de posibles beneficiarios, pues fueron pocos los interesados en el proyecto asociativo y de estos menos aun aquellos con suficiente capacidad competitiva, por lo que el número de beneficiarios se redujo a 70.
- La integración del grupo fue un proceso largo y laborioso, duró aproximadamente dos meses, pues la norma es selectiva, y no da lugar a errores, ni debilidades de los participantes.
- La definición de parámetros, es función directa de los lineamientos de la norma, por lo que son poco flexibles, el objetivo asociativo es generar productos de calidad y mejorar constantemente.
- La operatividad requirió alta inversión de tiempo y recursos, lo que trajo como consecuencia que 48 personas abandonen el proyecto, dejando únicamente a 22 participantes (Altieri y Nicholls 2012, 212).

Si bien el beneficio a largo plazo puede ser mayor a la meta programada, no hay duda que al integrar estos dos esquemas, el modelo asociativo es altamente excluyente, en este caso beneficia a menos del 10% de la comunidad objetivo, lo que se contradice con los lineamientos de la economía popular y solidaria, por lo que se considera poco adecuado y práctico para aplicarse en el caso de los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa.

4.4. Proyecto AGRUPAR

El proyecto AGRUPAR fue impulsado y desarrollado por la Agencia Metropolitana de Desarrollo Económico CONQUITO, agrupa a 3.700 agricultores que trabajan en 460 pequeñas fincas orgánicas, a los que esta institución provee apoyo técnico y financiero (La ciudad viva y Zabala 2012).

Para implementar la asociatividad entre los micro productores orgánicos se utilizó el modelo asociativo de López Cerdán, de cuatro fases que deriva en una asociatividad sólida, fundamentada y debidamente constituida, con capacidad operativa y de gestión (López Cerdán 1999, 60) adecuada.

Cada participante de este proyecto, paso de una economía de supervivencia, a percibir un ingreso promedio equivalente a dos veces el salario mínimo unificado vigente en el país, por lo que realmente mejoró las condiciones de vida de los participantes, sus familias y las comunidades receptoras. Los productos son comercializados directamente a los consumidores, mediante ferias que semanalmente se desarrollan en las dependencias de la Agencia Metropolitana de Desarrollo Económico CONQUITO, parques de la ciudad de Quito, o directamente a los consumidores que realizan pedidos telefónicamente (La ciudad viva y Zabala 2012).

Este proyecto generaría mayor impacto, si fuese socializado en otras comunidades urbanas, con población en situación económicamente vulnerable.

4.5. Factores determinantes del éxito

Se observa que los proyectos citados como antecedentes tienen como propósito común mejorar la calidad de vida en las comunidades receptoras al promover la integración para alcanzar economías de escala, incrementar la productividad y mejorar las redes y condiciones de comercialización.

Sin embargo de las buenas intenciones que todos estos emprendimientos han tenido, varios no han podido consolidarse porque se evidencian barreras para lograr una asociatividad sólida como: la falta de costumbre a cooperar, la carencia de conocimientos para desarrollar una adecuada gestión técnica y administrativa; la falta de información para que las personas capten los beneficios a alcanzar y se genere el efecto contagio; la persistencia de intereses personales y relaciones de competencia que dificulta eliminar los intermediarios de las redes de comercialización, la decisión de desarrollar la asociatividad mediante modelos de difícil implementación y excluyentes.

En consecuencia los factores que determinan el éxito de una asociatividad son: el trabajo en equipo y la cooperación de los asociados; la seriedad y honestidad en los dirigentes; el desarrollo de una gestión eficiente; la permanente comunicación y retroalimentación, y en el mediano plazo evidenciar mejoras en las condiciones de comercialización y la calidad de vida de los participantes.

CAPITULO V

5. MODELO ASOCIATIVO

En este capítulo se expone el modelo asociativo para aglutinar a los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa.

5.1. Propuesta de modelo

La incapacidad del mercado y del sector público para satisfacer ciertas necesidades colectivas propició la aparición de nuevas formas de organización, entre ellas la asociatividad; un modelo que permite principalmente a micros y pequeñas empresas, generar variaciones positivas en los procesos de provisión, producción, comercialización y organización; esta figura forma parte de la economía popular y solidaria (EPS) una manera de hacer economía asociadamente, no solamente buscando el lucro, sino mejorar las condiciones de vida de sus participantes; para que desarrollen de una manera óptima la adquisición, producción, distribución y circulación de los productos (Coraggio 2012, 17).

Para implementar la asociatividad entre los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa, se ha empleado como referencia, el modelo asociativo propuesto por López Cerdán, el mismo que para este caso se ha ajustado a la realidad detectada en la comunidad y los 616 potenciales participantes de la asociatividad.

El referido modelo consta de cuatro fases, cada una de las cuales se subdivide en etapas que derivan en una asociatividad sólida, fundamentada y debidamente constituida, con capacidad operativa y de gestión (López Cerdán 1999, 60) adecuada.

Conforme el análisis desarrollado en el capítulo anterior, se considera que este modelo es adecuado, por las limitaciones observadas en la parroquia San Jacinto de Búa, y por cuanto al aplicar este esquema no solamente se logrará generar beneficio económico para los participantes, sino desarrollar capital social ya que:

- La organización es de tipo social, y en ella existirán relaciones interpersonales e intersectoriales con los proveedores y clientes, que se

regirán por normas y la confianza, que se generará en base al trato y la representatividad de la asociatividad.

Habrán recursos compartidos, generados por los aportes de los asociados, que se utilizarán para facilitar la cooperación, coordinación de acciones conjuntas en beneficio mutuo, y para desarrollar acuerdos de manera equilibrada, continua y sostenida en el tiempo (Putnam 1993, 211).

Tabla 13. Modelo para implementar la asociatividad

ETAPA 1	Promoción y selección	1	Mostrar la oportunidad de negocio y los factores determinantes del éxito.
		2	Identificar posibles asociados
		3	Valorar y seleccionar asociados
ETAPA 2	Integración del grupo	1	Desarrollar reuniones colectivas
		2	Apoyar a pequeños productores de yuca que requieran
		3	Establecer el reglamento
ETAPA 3	Definir lineamientos	1	Identificar áreas de interés común
		2	Definir el objetivo asociativo
		3	Elaborar planes operativos y de acción
ETAPA 4	Operatividad	1	Modelo operativo
		2	Inicio de operaciones
ETAPA 5	Mantenimiento y crecimiento	1	Monitoreo de gestión
		2	Desarrollo de proyectos

Fuente: Estudio aplicado, (López Cerdán 1999, 57)

Elaborado por: Sebastián Torres

El detalle de las etapas para implementar el modelo asociativo es:

a. Promoción y selección

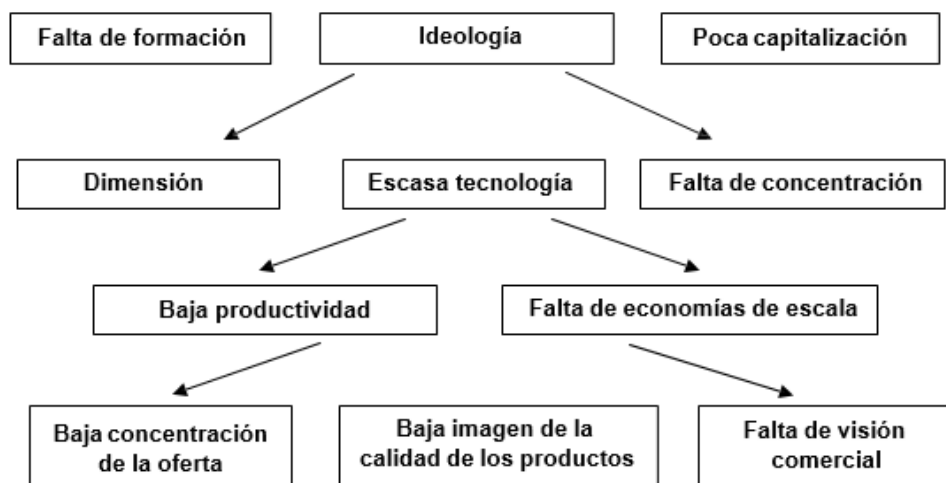
En esta fase se busca despertar el interés de los pequeños productores de yuca para que formen parte de la asociatividad, este trabajo debe ser realizado por el promotor, el maestrante, se resaltarán con detalle los siguientes aspectos:

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre los pequeños productores de yuca, que deciden voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto para generar mejoras económicas, innovación, aumento de la productividad, competitividad y relaciones interpersonales, lasos sociales y confianza, para facilitar la cooperación, coordinación de acciones conjuntas y desarrollar acuerdos equilibrados.

Comunicar la situación actual y las razones que impulsan a la integración:

La situación actual de los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa, se resume en el siguiente esquema:

Gráfico 8. Situación actual de los productores de yuca locales



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

El reto al estructurar el modelo asociativo, es lograr que los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa deseen participar, tengan la actitud y compromiso de formar parte e intervenir, e interés permanente de actuar, para viabilizar la asociatividad debe hacerse entender a las personas:

- Trabajar asociativamente es una estrategia para generar valor agregado en el proceso productivo de la yuca y la comercialización.
- La asociatividad refuerza y potencia a la acción individual y viceversa.
- Al ser la asociatividad parte de una estrategia para generar valor económico y social, debe adaptarse a los cambios del entorno.

En resumen, las razones que impulsan a las personas y sociedades a emprender procesos de integración son:

Tabla 14. Razones para la integración.

Con carácter general, afectan a todas las empresas	<p>Búsqueda de las ventajas económicas que conlleva un mayor tamaño.</p> <p>Apertura de la economía ecuatoriana al mundo, necesidad de ser competitivos.</p>	<p>Representación y defensa del movimiento popular y solidario.</p> <p>Expansiva</p> <p>Intensiva</p> <p>Apoyo a las asociaciones de base:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico • Financiero • A los recursos humanos • Apoyo a las causas sociales
Afectan, particular, en a empresas agrarias	<p>Importantes cambios en la demanda.</p> <p>Nuevas formas de organización en la distribución de productos agroalimentarios: grandes cadenas de distribución y multinacionales.</p> <p>Nivel de renta de los agricultores inferior al nivel de renta de la economía en general.</p>	

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

En resumen los beneficios y requisitos son:

Beneficios:

- El beneficio económico que generará la asociatividad por concepto de: menores costos de insumos y de comercialización y mayores precios de venta.

Al consolidarse la asociatividad y disponer de representatividad de compra ante los proveedores, como se ha señalado anteriormente, los precios de insumos adquiridos al por mayor directamente en fábrica, son en promedio 11,25% menores a los de los intermediarios (Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO 2014) y cada pequeño productor de yuca tendría un ahorro anual en insumos= $7.079 \text{ dólares} \times 11,25\% = 796,39 \text{ dólares}$.

También se ha establecido que en el mercado nacional en el inicio del ciclo de comercialización, desde el productor al introductor o acopiador, el precio es 0,076 dólares por kilogramo de yuca, y el consumidor final compra al minorista a 0,50 dólares por kilogramo (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 33), por lo que al comercializar a 0,25 dólares el kilogramo el precio sería 228,95% mayor al actual, obteniéndose un precio justo por el producto y entregándolo a un precio justo a los consumidores finales.

De este valor los participantes en la asociatividad aportarían 0,05 dólares por kilogramo para un Fondo de Desarrollo, que les permita financiar proyectos de infraestructura, tecnificación y capacitación entre otros.

- Respaldo por la representatividad que la asociatividad tendrá al ser una organización o empresa constituida formalmente; lo que facilitaría el acceso a asesoría técnica del MAGAP, eliminar intermediarios de la red de comercialización y lograr precios justos.
- Mayor posibilidad de acceso al financiamiento, ya que actualmente según el diagnóstico, en San Jacinto de Búa 98,20% de los pequeños productores de yuca desarrollan la actividad agrícola con sus propios y limitados recursos por la dificultad para acceder al crédito.

Una opción es acceder a las líneas de crédito productivo preferenciales para pequeños agricultores de economía campesina familiar que conforman asociatividades, como es el caso de San Jacinto de Búa ya que la economía se sustenta en las actividades agropecuarias, que impulsan el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el Banco Nacional de Fomento (BNF) a quienes el BNF otorga un crédito de 650 dólares por hectárea, con interés del 5% y plazo de un año (MAGAP 2014); este valor parece bajo pues mensualmente cada agricultor de San Jacinto de Búa

adquiere en promedio 589,93 dólares, además si bien la yuca es producto de ciclo corto, el plazo de un año parece corto.

Mejor opción parece ser la Línea de Financiamiento Estratégico que ha implementado la Corporación Financiera Nacional CFN, pues los montos y plazos de crédito son mayores, aunque el costo mayor.

Las especificaciones y parámetros de esta línea de crédito son:

Tabla 15. Especificaciones del Financiamiento Estratégico - CFN

FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO	
DESTINO	Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente. Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc. Asistencia técnica.
BENEFICIARIO	Personas naturales. Personas jurídicas sin importar la composición de su capital social (privada mixta o pública); bajo el control de la Superintendencia de Compañías. Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones con personería jurídica.
MONTO	Hasta el 70% para proyectos nuevos. Hasta el 100% para proyectos de ampliación. Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta. Desde US\$ 100,000* Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total): *El monto máximo se define de acuerdo a la metodología de riesgos de la CFN.
PLAZO	Activo Fijo: hasta 10 años. Capital de Trabajo: hasta 3 años. Asistencia Técnica: hasta 3 años.
PERÍODO DE GRACIA	Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.
TASAS DE INTERÉS	Capital de trabajo: 10.5%; Activos Fijos: 10.5% hasta 5 años. 11% hasta 10 años.
GARANTÍA	Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes.

FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO	
DESEMBOLSOS	De acuerdo al cronograma aprobado por la CFN. Para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN.
SITUACIONES ESPECIALES	Aporte del cliente en: Construcción: Hasta el 40% del costo del proyecto, conforme a normativa vigente de la CFN (incluye valor de terreno). Se financia: Terreno: Solamente en proyectos de reubicación o ampliación, conforme a normativa vigente de la CFN.
REQUISITOS	Para créditos de hasta US\$ 300,000 no se requiere proyecto de evaluación. Para créditos superiores a US\$ 300,000 se requiere completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético. Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal. Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen. Carta de pago de los impuestos. Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda. Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles. Proformas de la maquinaria a adquirir. Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

Fuente: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48:financiamiento-estrategico&catid=56:productos-y-servicios

Elaborado por: Sebastián Torres

- Desarrollo personal por la capacitación recibida, solidaridad y respaldo del grupo, cooperación técnica entre asociados, entre otros.
- Beneficio para la comunidad, por el efecto multiplicador del trabajo, mejores ingresos, y conocimientos adquiridos.

Requerimientos:

- Las personas deben adherirse voluntariamente y aceptar una gestión democrática.
- Participar económicamente.
- Se tiene autonomía y se es interdependiente.
- Debe capacitarse y compartir información con los asociados.
- Mantener interés en la comunidad.

Existen necesidades genéricas y específicas para que las personas que producen yuca desarrollen un proceso de integración, además se generan las siguientes ventajas:

Tabla 16. Ventajas con la integración.

ASPECTO	VENTAJAS
Administración	<p>Profesionalización de la gerencia de la empresa.</p> <p>Reducción de costes de transacción.</p> <p>Acceso a técnicos, profesionales expertos, asesores externos.</p> <p>Mayor acceso a la información en cuatro sentidos: de la empresa hacia el socio; del socio hacia la empresa; del entorno a la empresa; de la empresa al entorno.</p> <p>Acceso al uso de las nuevas tecnologías de administración en la empresa.</p>
Producción	<p>Reducción de costes de producción.</p> <p>Reducción del riesgo mediante la diversificación.</p> <p>Transformación de los productos naturales en productos elaborados.</p>
Comercialización	<p>Incremento del poder de negociación frente a la demanda concentrada.</p> <p>Complementación de las unidades de producción agrícola (UPA) que impida la competencia entre ellas.</p> <p>Ofrecer productos más variados para atender a los consumidores, por ejemplo yuca parafinada, que amplía la duración del producto en la etapa de pos cosecha.</p> <p>Creación de marcas y campañas de publicidad que las respalden, que se financiarían con el aporte de todos los miembros de la asociatividad.</p> <p>Acercamiento de los productos al mercado.</p> <p>Reducción de intermediarios.</p> <p>Internacionalización de la asociatividad.</p>

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

López manifiesta que las asociatividades fracasan porque los integrantes no tienen capacidades operativas homogéneas; no existe un modelo de gestión adecuado; hay carencia de cooperación por lo que los intereses no se alinean; no se definen y conocen las reglas; y no se logra mantener la cohesión los esfuerzos para lograr los objetivos propuestos (López Cerdán 1999, 52).

Por esto, se requiere aplicar un filtro que permita seleccionar productores con capacidad para participar de la asociatividad, las personas interesadas en participar

entregarán información sobre experiencia, conocimiento y capacidad de producción, que será analizada por el maestrante y un técnico del MAGAP. La herramienta que se propone para que realicen la selección es.

Tabla 17. Capacidad de gestión del productor de yuca

COMPONENTE	CONCEPTO	MÁXIMO	CALIFICADO
PLANEACIÓN	Insumos	10	
	Volumen de producción	10	
	Recursos financieros	10	
	Venta del producto	10	
	Frecuencia de siembra y cultivo	10	
ORGANIZACIÓN	División de funciones	10	
	Procesos	10	
	Procedimientos de control	10	
	Comunicación con el mercado	10	
	Canales de comunicación	10	
DIRECCION	Liderazgo	10	
	Información	10	
	Participación	10	
	Manejo de conflictos	10	
	Decisiones	10	
CONTROL	Preventivos del suelo	10	
	Recurrentes de plagas	10	
	Indicadores de productividad	10	
	De insumos y mano de obra	10	
	De recursos financieros	10	
	TOTAL GENERAL		

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Sebastián Torres

Por la informalidad que existe en el sector y el medio, los productores seleccionados para formar parte de la asociatividad serán aquellos que tengan 40 o más puntos.

b. Integración del grupo

Para esto se nombrará un gerente del proyecto, quien gestionará y coordinará las interrelaciones entre los agricultores que participen en la asociatividad; debe trabajar para generar credibilidad, cooperación y confianza entre los participantes, mediante charlas de integración y la implementación de canales de comunicación.

En las reuniones se establecerá la lista de socios que requieren capacitación inicial por parte de los técnicos del MAGAP, para que sus sembríos de yuca tengan una adecuada productividad y el producto sea estándar en especificaciones físicas, técnicas y de calidad; otro tópico importante a considerar es la elaboración del reglamento interno, que debe incluir: identificación y propósito del grupo; mecanismos para la toma de decisiones; compromisos y obligaciones de los socios; admisión de nuevos miembros; retiro de miembros; comisiones de trabajo; aportes para la administración (cuotas), y disolución del grupo.

La comunicación es fundamental para apoyar la gestión y coordinación y propiciar la toma de decisiones, y se incentivarán los siguientes canales de comunicación

Tabla 18. Canales de comunicación

CANALES	ACTIVIDADES
FORMALES	<p>En la oficina que el GADP de San Jacinto ha comprometido facilitar a la asociatividad:</p> <p>Se habilitará un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.</p> <p>También se colocará un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes.</p>
INFORMALES Buscan crear comunicación horizontal, fomentar el espíritu de equipo, compañerismo, facilitar la coordinación; propiciar consenso en la toma de decisiones.	<p>El último sábado de cada mes, el coordinador del proyecto invitará a los pequeños productores de yuca asociados, a compartir un pequeño refrigerio, ocasión que aprovechará para: motivarlos, conocer sus inquietudes, problemas, recibir comentarios y sugerencias.</p> <p>Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.</p>

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

c. Parámetros de acción

En esta instancia los productores de yuca que van a participar en el proyecto identifican áreas de interés común, definen objetivos referentes a productividad y calidad, y establecen lineamientos y procedimientos para operar el proyecto.

Tabla 19. Áreas de interés conjunto

Actividades Básicas	Actividades Asociativas
Logística interna	Almacenar conjuntamente insumos productivos, en una bodega a construir en el centro de la comunidad de San Jacinto de Búa, empleando recursos del Fondo de Desarrollo de la asociatividad.
	Compartir transporte de insumos
Operaciones	Contratación de actividades relacionadas a la cadena productiva de la yuca, a personas del cantón que poseen maquinaria y/o equipos agrícolas.
	Contratación de actividades de mantenimiento, abono, fumigación orgánica
	Utilización conjunta de centro de acopio a construir en el centro de la comunidad de San Jacinto de Búa, empleando recursos del Fondo de Desarrollo de la asociatividad.
	Utilización conjunta de equipo agrícola que se adquiriera
	Desarrollo conjunto de procesos de industrialización
Logística externa	Almacenar conjuntamente productos.
	Distribuir conjuntamente productos a los clientes.
	Exportar conjuntamente productos a clientes del exterior.
Marketing y ventas	Marca e imagen corporativa conjunta
	Promoción y publicidad
	Gestión conjunta de ventas y post ventas
	Asesoría en marketing
	Análisis de nuevos productos
	Análisis de nuevos mercados
Actividades de apoyo	
Infraestructura	Gestionar de créditos conjuntos
	Gestiones ante autoridades gubernamentales
	Asesoramiento externo
Recursos humanos	Capacitación y desarrollo del talento humano
	Asesoramiento en RRHH
Desarrollo y tecnología	Adquisición e implementación de software
	Investigación y desarrollo de nuevos productos
	Compartir conocimiento y experiencias
Abastecimiento	Acuerdos de compra de insumos productivos
	Compra de insumos productivos

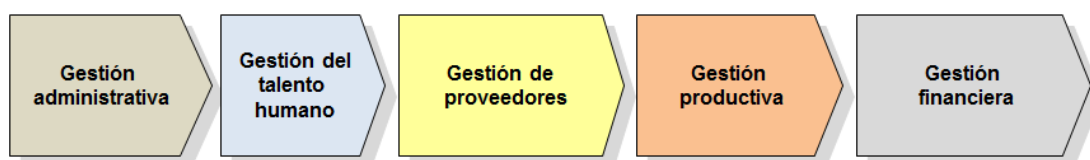
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

En base a lo expuesto, la estructura por procesos de la asociatividad será.

Gráfico 9. Estructura organizacional por procesos de la asociatividad

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Inicialmente debe definirse el direccionamiento estratégico, el marco de referencia que guía a la asociatividad hacia el cumplimiento de su misión y objetivos.

La misión define el rumbo y alcance de las operaciones, el compromiso para con los grupos de interés, y señala las prioridades y la dirección a tomar. El cuestionario que se propone para definir o la misión de la asociatividad es:

Tabla 20 Misión de la asociatividad

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Para qué existe la empresa?	Para producir productos agropecuarios.
¿Quiénes son los clientes?	Personas y empresas
¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Operar con calidad y eficiencia
¿Cuáles son los productos de la empresa?	Yuca y otros productos agropecuarios
¿Cuáles son los objetivos organizacionales?	Ser altamente competitivos en el mercado
¿Cuál es la responsabilidad social?	Respetar la legislación, y apoyar el buen vivir en el país
¿Cuáles son los valores y principios definidos por la empresa?	Ética, honestidad, compromiso, participación, excelencia, competitividad, y honradez; Remuneración justa, clima laboral positivo, desarrollo y crecimiento del personal, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, cumplimiento tributario, y rentabilidad adecuada.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Para que la misión refleje las aspiraciones de la administración para con la asociatividad, se propone la siguiente:

MISIÓN
Ser una organización altamente competitiva en la provisión de yuca y productos agropecuarios, orientada a satisfacer a las personas y el mejoramiento continuo; operar con ética y respetar las leyes, buscando apoyar al desarrollo socio económico de la parroquia San Jacinto de Búa y el país.

La Visión constituye el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro; un foco donde deben estar alineados todos los órganos de la administración; el cuestionario para definirla es:

Tabla 21 Visión de la asociatividad

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser?	Una organización altamente competitiva
¿En qué tiempo lo lograremos?	En el mediano plazo
¿En qué escenario?	Relevante y competitivo
¿Con qué recursos?	Tecnología adecuada, personal capacitado y capital social.
¿Qué tan grande será la entidad?	Mediana empresa
¿En que se fundamentará la cultura?	Ética, entusiasmo y responsabilidad
¿Qué calidad debe tener?	Alta y satisfacer requerimientos del mercado.
¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de interés?	De responsabilidad social.
¿Cuál será el enfoque de su operación?	En el ámbito de la parroquia San Jacinto de Búa y nacional

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Considerando estos lineamientos, la visión de la asociatividad es:

VISIÓN

La asociatividad de productores agropecuarios de San Jacinto de Búa, será una organización altamente competitiva en el mercado de agropecuario, comercializará productos de alta calidad y operará apoyada por tecnología moderna, talento humano y capital social; su gestión se desarrolla con ética, entusiasmo y responsabilidad social; apoyando al desarrollo socioeconómico de la parroquia San Jacinto de Búa y el país.

Los objetivos se han sido planteado desde las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje y responsabilidad social; los mismos que se evalúan y controlan en la etapa de gestión mediante indicadores.

Objetivos referentes a aspectos financieros:

- Incrementar los ingresos operativos 12% anual, que es el crecimiento histórico de la producción de yuca, y mantener esta tendencia permanentemente.
- Lograr un rendimiento neto de al menos un 25% sobre los ingresos totales, actualizada por la inflación del período. Valor establecido considerando el incremento en el precio de venta y el ahorro en insumos.

Objetivos referentes a los clientes:

- Alcanzar un reconocimiento de calidad y eficiencia por parte de los clientes no inferior al 90%.

Objetivos relacionados con los procesos internos:

- Lograr que el 100% de las entregas programadas se cumplan puntualmente.
- Alcanzar una eficiencia en el recurso humano de al menos 90%.

Objetivos relacionados con el desarrollo y aprendizaje:

- Lograr que el índice de satisfacción de las personas sea al menos del 90%.
- Lograr que las personas participantes, conozcan en al menos 95% cómo realizar su trabajo óptimamente.
- Incentivar la integración y el trabajo en equipo, de tal forma que las personas colaboren en la solución de al menos 50% de los problemas de la asociatividad.

Objetivos relacionados con la responsabilidad social:

- Apoyar el desarrollo de la comunidad de San Jacinto de Búa.
- Desarrollar el capital social en la comunidad.

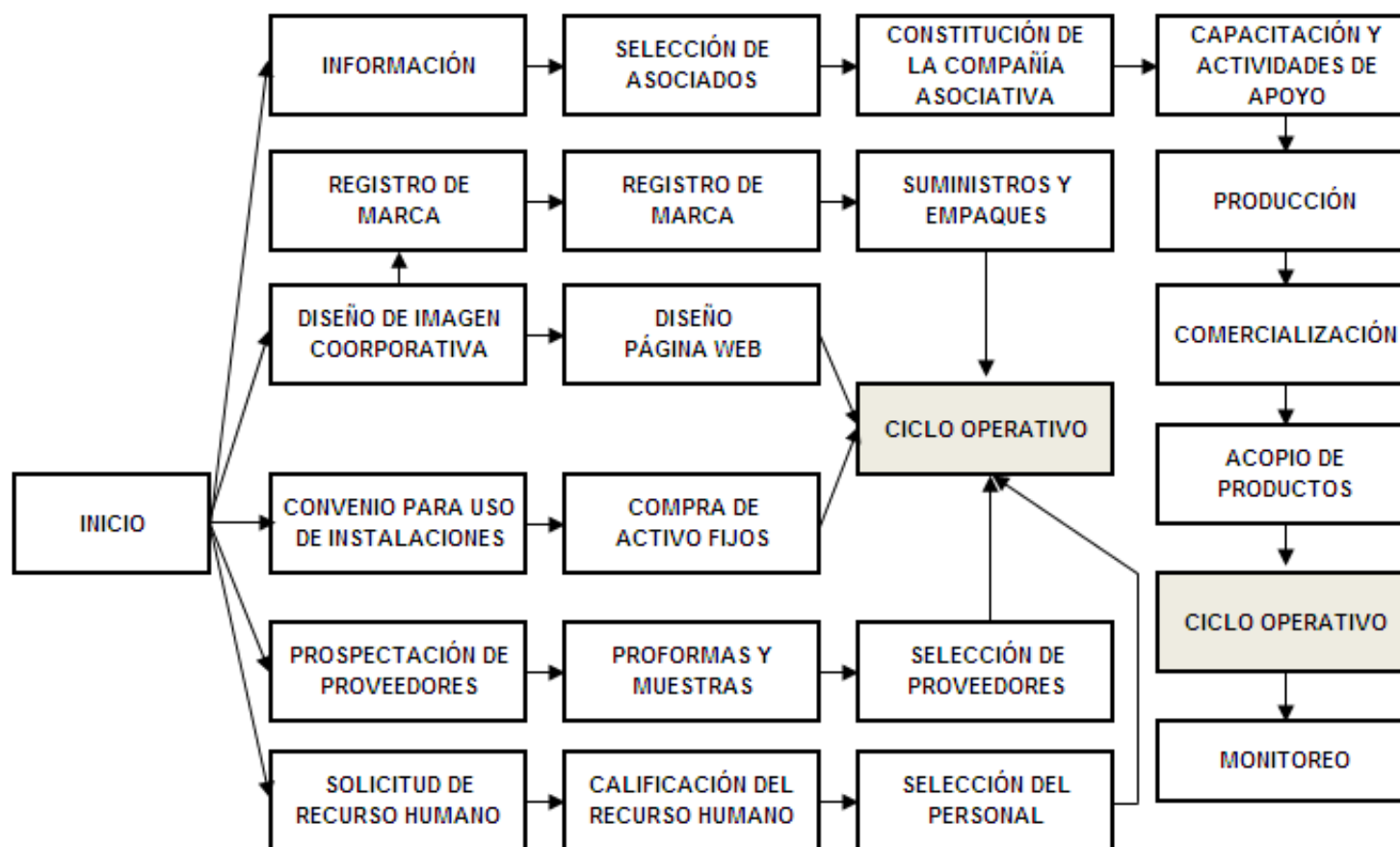
La gestión de la asociatividad en busca de la excelencia, competitividad y satisfacción del cliente, se basará en las siguientes políticas:

- Se ofertará únicamente productos agropecuarios que puedan producirse con altos estándares de calidad.
- Toda actividad que desarrolle la asociatividad, respetará la legislación que regula su actividad y se observará responsabilidad social.
- Se velará siempre para que el recurso humano se desarrolle, integre y genere capital social.
- La empresa subordinará los intereses propios al bienestar de los clientes y la sociedad.
- La asociatividad documentará detalladamente los procedimientos y procesos operativos.

d. Gestión

En esta etapa se inician las operaciones de la asociatividad, que se desarrollan en base al modelo operacional referencial que se define.

Gráfico 10. Modelo operativo referencial



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Las estrategias que en la gestión implementará la asociatividad para apoyar el logro de sus objetivos son:

- Definir un marco formal para el desarrollo del trabajo y demás actividades de la asociatividad.
- Diseñar los procesos de gestión, para garantizar la calidad del producto y cumplimiento oportuno de los despachos.
- Implementar herramientas de tecnología de información que apoyen la gestión de la asociatividad y el proceso de toma de decisiones.
- Mantener un ambiente de trabajo positivo, que asegure talento humano motivado, capacitado y comprometido; que responda a las necesidades los clientes.
- Desarrollar una herramienta de evaluación que mida el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, monitoree la gestión de la empresa y permita implementar correctivos oportunos y eficaces.
- Promocionar a la asociatividad, para buscar su posicionamiento en el segmento de mercado agropecuario.

Al respecto en el mercado nacional, existe una demanda insatisfecha de yuca de aproximadamente 50.000 toneladas anuales (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 39), por lo que si la asociatividad logra captar 3% de ésta podrá colocar toda su producción, para alcanzar esta meta la asociatividad puede aprovechar el hecho que entregaría el producto a un precio justo a los consumidores de 0,25 dólares el kilogramo, y comercializar su producción a través del Servicio Nacional de Compras Públicas SERCOP, para que el Estado transfiera el beneficio del precio a los segmentos poblacionales menos favorecidos.

Otro aspecto importante a aprovechar es que en el mercado internacional existe una demanda insatisfecha de yuca parafinada de aproximadamente 200.000 toneladas anuales, en cajas de cartón de capacidad entre 40 y 50 libras (18,2 – 22,7 kg) a un precio por caja de 26,27 dólares es decir 1,31 dólares por kilogramo, y el costo total promedio de producción de yuca parafinada es 0,65

dólares por kilo (CORPEI - MAGAP - IICA 2013, 49), lo que generaría mayor beneficio la asociatividad.

e. Mantenimiento y crecimiento

Para apoyar a mantener y mejorar la asociatividad, es necesario monitorear su gestión, mediante la evaluación del logro de objetivos, de esta forma será posible detectar problemas y falencias oportunamente e implementar correctivos puntuales.

Como instrumento para desarrollar el monitoreo se propone un tablero de control formado por indicadores de las perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, de crecimiento y aprendizaje, y responsabilidad social.

Tabla 22. Indicadores para evaluar la perspectiva financiera

OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO
Incrementar los ingresos operativos 12% anual, y mantener esta tendencia permanentemente.	$\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	1,12
Lograr un rendimiento neto de al menos un 25% sobre los ingresos totales, actualizada por la inflación del período.	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DEL PERÍODO}}{\text{VENTAS TOTALES}}$	$0,15 + (Ia/100)$ Ia=INFLACION ANUAL EN %

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 23. Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente

OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO
Alcanzar un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente no inferior al 90%.	$\frac{\text{CALIFICACION CUESTIONARIO}}{25}$	0,90

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Para medir la satisfacción del cliente, se ha diseñado una encuesta que se los clientes más representativos y frecuentes de la asociatividad.

Tabla 24. Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
Calidad del producto	
Costo	
Atención y servicio recibido	
Cumplimiento de expectativa	
Puntualidad en la entrega	
1 es la menor calificación y 5 el valor más alto	

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

La escala de calificación es: 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente, la asociatividad no aceptará valores inferiores a 20, que equivalen al 80%, cuando suceda inmediatamente se investigarán y corregirán las causas.

El grado de satisfacción del cliente se medirá mediante la relación:

$$\text{Grado de Satisfacción} = \frac{\text{Calificación del Cuestionario}}{25} * 100\%$$

Tabla 25. Indicadores para evaluar los procesos internos

OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO
Lograr que el 100% de las entregas programadas se cumplan puntualmente.	$\frac{\text{TRABAJOS ENTREGADOS PUNTUALMENTE}}{\text{TRABAJOS CONTRATADOS}}$	1,00
Alcanzar una eficiencia en el personal de al menos el 95%.	$\frac{\text{PUNTAJE PROMEDIO FICHA}}{25}$	0,95

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

La eficiencia de las personas se medirá mediante una ficha de desempeño que se abrirá para cada una, en ella se calificarán: puntualidad, % de trabajo asignado, actitud, trabajo en equipo y honestidad.

La escala de calificaciones será: 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente; la asociatividad no aceptará valores inferiores a 20, en cuyo caso se investigarán las causas de estas bajas calificaciones.

Si el grado de productividad es inferior al 80%, se tomarán los correctivos en forma inmediata.

Tabla 26. Indicadores para evaluar el desarrollo

OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO
Lograr que el índice de satisfacción de las personas asociadas sea al menos del 90%.	<u>CALIFICACION DE CUESTIONARIO</u> 25	0,90
Lograr que las personas participantes conozcan al menos en 95% cómo realizar su trabajo óptimamente.	<u>ACTIVIDADES CONOCIDAS</u> <u>ACTIVIDADES ASIGNADAS</u>	0,95
Incentivar la integración y el trabajo en equipo, de tal forma que las personas asociadas colaboren en la solución de al menos 50% de los problemas de la asociatividad.	<u>RECOMENDACIONES E</u> <u>IDEAS RECIBIDAS DEL PERSONAL</u> TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS	0,70

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Para medir el índice de satisfacción de las personas, se aplicará al final de cada trimestre un cuestionario, en el cual se le solicitará que califique los siguientes aspectos:

Tabla 27. Encuesta para evaluar la satisfacción del personal

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
Beneficio recibido	
Clima interno percibido en la asociatividad	
Desarrollo personal	
Satisfacción personal alcanzada	
Motivación	
1 es la menor calificación y 5 el valor más alto	

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Como calificación del año, se tomará el valor promedio de las calificaciones de todos los cuestionarios aplicados.

Tabla 28. Indicadores para evaluar la responsabilidad social

OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO
Apoyar el desarrollo de la comunidad de San Jacinto de Búa.	Calificación de cuestionario aplicado a la comunidad / 25	0,80
Desarrollar el capital social en la comunidad.	Eventos de capacitación e integración programados / Eventos de capacitación e integración realizados	0,80

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Para medir la percepción de apoyo al desarrollo de la comunidad, se aplicará anualmente un cuestionario al 10% de la comunidad, en el cual se le solicitará que califique los siguientes aspectos:

Tabla 29. Encuesta para evaluar la percepción de apoyo a la comunidad

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
Beneficio recibido por la comunidad de la asociatividad	
Contribución a actividades sociales	
Contribución a actividades culturales	
Apoyo a grupos vulnerables	
Impacto en la coyuntura local	
1 es la menor calificación y 5 el valor más alto	

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Para evaluar y decidir respecto a las diversas perspectivas evaluadas se han diseñado las siguientes escalas, en función de los lineamientos establecidos por el modelo de Excelencia EFMQ (EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad 2013, 120-128):

Tabla 30. Escala de valoración de perspectiva financiera

Identificación	Intervalo	Valoración	Acción
Rojo	Establecido<80%	Inaceptable	Cambiar modelo de gestión financiera
Naranja	80%<Establecido<90%	Regular	
Amarillo	90%<Establecido<95%	Buena	Revisar modelo de gestión financiera
Verde	95%<Establecido<100%	Muy Buena	Fortalecer modelo de gestión financiera
Azul	Igual o mayor al valor o rango establecido	Excelente	Mantener modelo de gestión financiera

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 31. Escala para valorar la calidad del servicio

Identificación	Intervalo	Valoración	Acción
Rojo	Menos del 80%	Inaceptable	Cambiar modelo de atención y servicio al cliente.
Naranja	80% - 85%	Regular	
Amarillo	85% – 90%	Buena	Revisar modelo de atención y servicio al cliente.
Verde	90% -95%	Muy Buena	Fortalecer modelo de atención y servicio al cliente.
Azul	95% -100%	Excelente	Mantener modelo de atención y servicio al cliente.

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 32. Escala para valorar la capacidad de gestión

Identificación	Intervalo	Valoración	Acción
Rojo	Menos del 80%	Inaceptable	Cambiar modelo de gestión del proceso.
Naranja	80% - 85%	Regular	
Amarillo	85% – 90%	Buena	Revisar modelo de gestión del proceso.
Verde	90% -95%	Muy Buena	Fortalecer modelo de gestión del proceso.
Azul	95% -100%	Excelente	Mantener modelo de gestión del proceso.

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 33. Escala para valorar nivel de difusión de cultura organizacional

Identificación	Intervalo	Valoración	Acción
Rojo	Menos del 80%	Inaceptable	Rediseñar canales de información y comunicación
Naranja	80% - 85%	Regular	
Amarillo	85% – 90%	Buena	Revisar canales de información y comunicación
Verde	90% -95%	Muy Buena	Fortalecer canales de información y comunicación
Azul	95% -100%	Excelente	Mantener canales de información y comunicación

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 34. Escala para valorar el nivel de productividad

Identificación	Intervalo	Valoración	Acción
Rojo	Menos de 40%	Inaceptable	Reemplazar al personal
Naranja	40% - 60%	Regular	
Amarillo	60% – 80%	Buena	Fortalecer al personal con capacitación y motivación.
Verde	80% -90%	Muy Buena	Incentivar al personal
Azul	90% -100%	Excelente	Promover y premiar al personal

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.35. Escala para valorar el nivel de aplicación de TIC

Identificación	Intervalo	Valoración	Acción
Rojo	Menos del 80%	Inaceptable	Rediseñar el plan de desarrollo de TIC de la COAC OSCUS.
Naranja	80% - 85%	Regular	
Amarillo	90% – 95%	Buena	Revisar el plan de desarrollo de TIC
Verde	95% -97,50%	Muy Buena	Fortalecer el plan de desarrollo de TIC
Azul	97,50% -100%	Excelente	Mantener el plan de desarrollo de TIC

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla.36. Escala para valorar la responsabilidad social (RSA)

Identificación	Intervalo	Valoración	Acción
Rojo	Menos del 80%	Inaceptable	Cambiar modelo de RS
Naranja	80% - 85%	Regular	
Amarillo	85% – 90%	Buena	Revisar modelo de RS
Verde	90% -95%	Muy Buena	Fortalecer modelo de RS
Azul	95% -100%	Excelente	Mantener modelo de RS

Elaborado por: Sebastián Torres

5.2. Operatividad

Se desarrollará una gestión técnica de varios procesos en busca de obtener economías de escala.

5.2.1. Gestión de las compras

Generalmente solo las empresas grandes tienen capacidad de integrar los diversos elementos que constituyen su cadena de valor, para evitar filtraciones de recursos y lograr economías de escala, la gestión técnica de las compras de insumos permitirá obtener economías de escala por volumen de compras mediante el siguiente procedimiento:

- **Identificación de proveedores**, se busca información de posibles proveedores de insumos agrícolas para la asociatividad en: publicaciones especializadas, páginas amarillas e Internet.
- **Solicitud de información**, una vez elaborada la lista de posibles proveedores se les solicita información relevante y especificaciones del producto, precio, descuento por volumen de compra, forma y plazos de pago entre otras.
- **Preselección de proveedores**, que se hace mediante una matriz de perfil competitivo (Prezi, Prezi.com 2014, 129), en base a criterios establecidos:
 - Precio:
 - Cumplimiento en los tiempos de entrega.
 - Calidad del servicio.
 - Calidad comercial, que se relaciona a valores agregados como: promociones, descuentos forma de pago y garantías que ofrece.
 - Calidad del producto: Es decir, que los productos entregados cumplan con las especificaciones y estándares de calidad, peso, etc.

- Condiciones de pago, es decir el plazo y condiciones para realizar la cancelación de las compras realizadas.

Para desarrollar la matriz, a los factores críticos se les asigna un peso cuya suma es 1 (100%), luego se da una calificación de 1 a 4 (1 a quién tiene menor ventaja, 4 a quién tiene mayor ventaja)

Tabla 37. Ejemplo de matriz de selección de proveedores

FACTOR	PESO	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		PROVEEDOR 4	
		VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA
Precio	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Cumplimiento	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
C. Servicio	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50	1	0,25
C. Comercial	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
C. Producto	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Condiciones	0,30	4	1,20	4	1,20	2	0,60	1	0,30
TOTAL	1,00		3,75		3,55		2,45		1,90

Elaborado por: Sebastián Torres

En este ejemplo se comparan cuatro proveedores, los número 1 y 2 tienen un perfil competitivo similar, con ventaja del proveedor 1, por lo que son seleccionados.

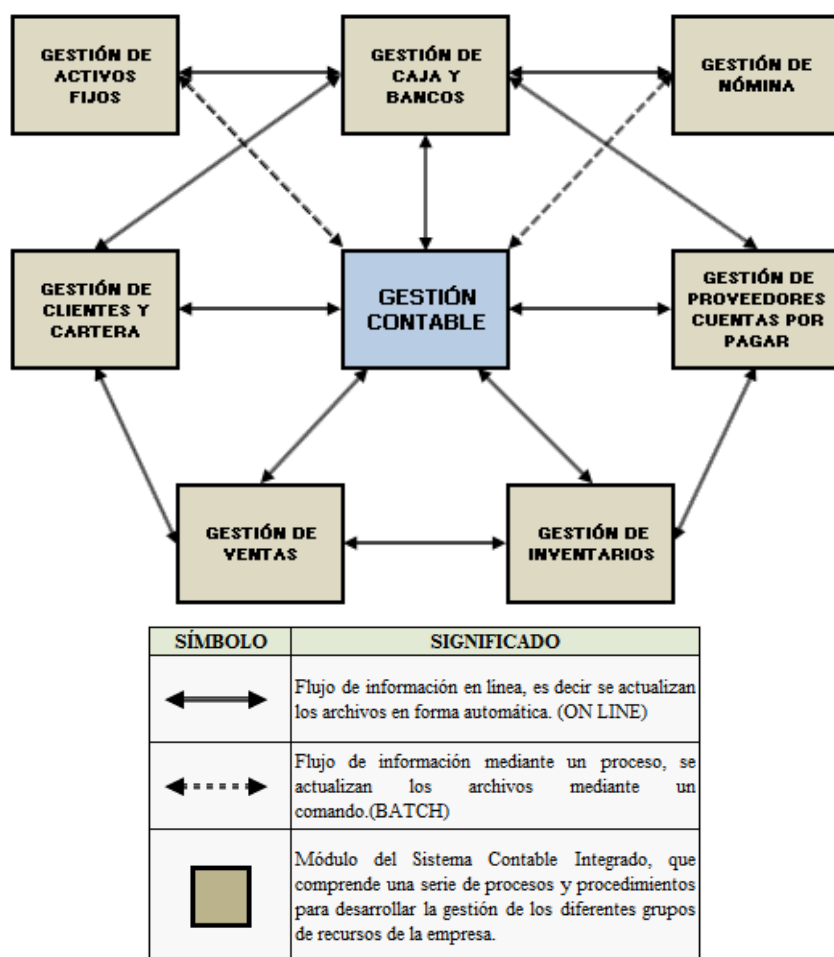
- **Formalización**, con los proveedores seleccionados se procederá a firmar y formalizar el convenio de provisión mediante un documento privado.

5.2.2. Uniformidad de información

La información es el insumo para la toma de decisiones, para el modelo requiere de este insumo para alcanzar máxima eficiencia, se propone la implementación de un sistema único de información financiera contable para los productores de yuca, con el fin de estandarizar información y generar conocimiento para la toma de decisiones, ya que se podrá evaluar su gestión, controlar los recursos y los costos.

Para el caso de la asociatividad de productores de yuca de San Jacinto de Búa, se propone un sistema financiero contable integrado, que les permita operar su ciclo contable.

Gráfico 11. Sistema financiero contable integrado propuesto



Fuente y elaboración: Laudon & Laudon

Este sistema está compuesto por grupos de procedimientos y normas que gestionarán las transacciones, se complementan para registrar y procesar la información que genera la operatividad normal de los productores de yuca, y la presentará mediante reportes.

Puesto que es necesario consolidar la información contable de todos los miembros de la asociatividad, se han estudiado diversas opciones que existen en el mercado de Santo Domingo o Quito, en el cual se han identificado cinco opciones:

- SIGEM: Sistema Integrado de Gestión de Empresas de JUNVIR System S.A.

- MONICA: Software de origen chileno.
- SAFI: Sistema Administrativo Financiero Integrado de Herrera & Asociados Cia. Ltda.
- SICO: Sistema Integrado Contable de Total Systems Cia. Ltda.
- SIIGO: Sistema Integrado de Gestión Operativa de Macro Systems S.A.

La mejor Puesto que es necesario consolidar la información contable de todos los miembros de la asociatividad, se han estudiado diversas opciones que existen en el mercado de la ciudad de Quito, en el cual se identificaron cinco opciones:

Tabla 38. Matriz de comparación de software contable

	CRITERIO DE ANÁLISIS	SIGEM	MONICA	SAFI	SICO	SIGO
1	Fiabilidad, precisión y eficiencia; y generación de información: oportuna y confiable.	5	4	4	4	4
2	Manejo de gran volumen de información.	5	5	5	5	5
3	Observación de las NIIF, para el registro y procesamiento.	5	4	4	5	5
4	Facilidad y flexibilidad en el ingreso de los datos, en base a funciones de ayuda.	4	4	4	4	4
5	Capacidad de consolidación.	5	4	4	4	4
6	Adaptabilidad a las necesidades de aplicabilidad operativa y requerimientos de: multiusuario e integración.	5	4	5	5	5
7	Disponer de respaldo y soporte técnico, referente a mantenimiento y capacitación.	5	4	3	4	4
	Calificación	34	29	29	31	31
	Costo 25 Licencias (Miles De Dólares)	9,50	6,00	11,50	11,10	11,75

Fuente: Mercado de software

Elaborado por: Sebastián Torres

Con una valoración de 34 puntos y un costo de 9.500 dólares para veinte y cinco licencias corporativas, el sistema SIGEM es el óptimo.

5.2.3. Capacitación

La capacitación es necesaria cuando el recurso humano, carece del conocimiento adecuado para realizar un trabajo en forma eficiente; por esto la capacitación tiene por objeto infundir confianza entre los asociados; la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo:

Tabla 39. Matriz de programación de capacitación

PASO	ACTIVIDADES
DEFINIR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Asociados => carecen de conocimientos técnicos sobre Administración.
PREPARAR PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	La capacitación se dividirá en períodos alternados, uno de capacitación formal teórica y experiencias prácticas, Cada módulo que sea requerido, tendrá una duración de veinte horas impartidas en cuatro semanas, y si es necesario se extenderá una semana adicional.
LOGÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN	La capacitación se llevará a cabo en la casa parroquial, el horario será de 9:30 a 11:30 los días domingos. Para facilitar la captación de las enseñanzas, al inicio de la capacitación, se entregará a las participantes, material de apoyo que les permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.
PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN	Se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada semana, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico.

Elaborado por: Sebastián Torres

Para diseñar los eventos de capacitación se observarán los siguientes parámetros:

- Crear el ambiente físico adecuado, que debe de ser suficientemente para permitir una máxima base de experiencias, gran participación y un mínimo de intimidación; el espacio debe ser informal y sin fuentes de distracción, y se deben considerar la iluminación y ventilación.
- La reducción de tensiones que surgen de las situaciones de grupo, estableciendo procedimientos de resolución de problemas, y dando libertad al grupo para establecer objetivos y tomar sus propias decisiones.

- A partir de los objetivos, conformación del grupo y características de los participantes, se deberá preparar:
 - La organización de los grupos, dividiendo a los participantes en subgrupos.
 - Los materiales de apoyo. escritos, audiovisuales, etc., necesarios para desarrollar la actividad.
 - Las técnicas de trabajo grupal e individual apropiadas para cada actividad.
 - La evaluación, mediante las técnicas más adecuadas para el objetivo perseguido (planillas, opiniones orales o escritas, formularios, etc.) sin desmedro de las evaluaciones que se deseen realizar durante el desarrollo del evento.

Para la secuencia del evento de capacitación se observarán los siguientes pasos:

- Presentación de la actividad, a los participantes, explicando la metodología de aprendizaje.
- Organización de los grupos.
- Trabajo en los grupos, cada grupo realiza una tarea asignada claramente, el facilitador actúa como orientador, apoyando a los grupos de trabajo.
- Exposición al plenario del trabajo grupal desarrollado.
- Sistematización de las respuestas, el facilitador teniendo en cuenta los distintos aportes elabora un resumen con las ideas más importantes ofrecidas y plantea una síntesis globalizadora de la temática abordada.

Para evaluar el progreso de los eventos de capacitación, se observará el siguiente cuestionario:

Tabla 40. Formulario para controlar la calidad de la capacitación

ALUMNA(O):										
FECHA										
MÓDULO:	BAJA => ALTA									
PARÁMETRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Claridad.- Nivel de expresión.										
Dinamismo.- Secuencia en el desarrollo.										
Interés.- Atención que puede despertar.										
Alcance.- Ideas que se conceptualizan										
Aplicabilidad.- Ideas y conceptos prácticos.										
SUGERENCIAS										

Elaborado por: Sebastián Torres

La valoración obtenida será igual al promedio de las valoraciones asignadas por todos los participantes, y la valoración máxima posible será igual a 50; la mínima aceptable será 40.

5.2.4. Procedimientos para supervisión operativa

Es necesario realizar revisiones periódicas de los sistemas establecidos en la empresa, por lo que el proceso a desarrollar es:

Tabla 41. Procedimientos de supervisión operativa

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
La Coordinación debe dialogar constantemente con los mayoristas para saber su punto de vista sobre el producto y servicio prestado.	DIARIA
La Coordinación debe observar, si el personal está cumpliendo con las funciones y responsabilidades asignadas.	DIARIA
La Coordinación debe realizar inspecciones en las instalaciones de los agricultores de la asociatividad, para cerciorarse de su estado.	MENSUAL
Desarrollar el tablero de control para evaluar las operaciones y determinar si las estrategias se alinean con la acción para la consecución de los objetivos.	MENSUAL
Contratar a un asesor externo, para que realice la evaluación de la empresa, sea ésta integral o parcial de alguna área específica.	ANUAL

Elaborado por: Sebastián Torres

La supervisión operativa será validada con los resultados del tablero de indicadores, por lo cual en base a estos resultados se determinará si el nivel de control es el adecuado o debe ser ampliado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión 1. Como resultado de esta investigación ha sido posible proponer una alternativa de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, orientada a potenciar sus capacidades competitivas.

Recomendación 1. Ya que el modelo asociativo propuesto para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa generaría beneficios de tipo económico por concepto de menores costos de insumos y de comercialización y mayores precios de venta; mayor respaldo por la representatividad lo que facilitaría el acceso a asesoría técnica y a financiamiento, y en general produciría beneficio para la comunidad por el efecto multiplicador del trabajo, mejores ingresos, y conocimientos adquiridos, se recomienda socializarlo en la comunidad potencial receptora del mismo.

Conclusión 2. La economía de San Jacinto del Búa se sustenta en las actividades agropecuarias, pero los índices de productividad debido a la falta de orientación técnica y transferencia de tecnología. El territorio es administrado sin coherencia, desarticulado y desordenado; existe falta de fuentes de trabajo, poco apoyo para la producción, vialidad en mal estado, economía familiar débil, mala calidad educativa, deficiente infraestructura de servicios básicos y migración. En la comercialización de los productores de yuca predomina la intermediación, la oferta individual es poco significativa y visible, por lo que no tienen acceso a recursos productivos y financieros adecuados, para asegurarse sistemas de comercialización justos y competitivos. Además, en la parroquia existe un déficit en el proceso de información y socialización de lo que es la economía popular y solidaria, lo que limita aprovechar sus ventajas y beneficios.

Recomendación 2. Puesto que actualmente los productores de yuca de San Jacinto de Búa operan con un balance situacional negativo es recomendable que adopten una alternativa de gestión asociativa orientada a potenciar sus capacidades, pues al desarrollar la asociatividad podrá mejorar la comercialización, reducir intermediarios, obteniendo un precio justo por el producto y entregarlo en mejores condiciones y a un precio justo.; por la representatividad podría acceder a

asesoría técnica, y beneficiarse en la compra de insumos, cada pequeño productor de yuca tendría un ahorro anual promedio de 796,39 dólares anuales; adicionalmente se facilitaría su acceso a financiamiento en condiciones favorables.

Conclusión 3. Un modelo adecuado para implementar la asociatividad entre los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa, es el propuesto por López Cerdán, el mismo que consta de cuatro fases, cada una de las cuales se subdivide en etapas que derivan en una asociatividad sólida, fundamentada y debidamente constituida, con capacidad operativa y de gestión adecuada.

Recomendación 3. Puesto que a mayoría de los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa, tiene interés en asociarse para lograr beneficios adicionales y disponer de una mayor capacidad competitiva, para implementar exitosamente el modelo asociativo propuesto por López Cerdán, se recomienda desarrollar mediante estrategias los factores determinantes del éxito de la asociación: trabajo en equipo; mejora en las condiciones de comercialización; cooperación de los asociados; seriedad y honestidad en los dirigentes, y desarrollar una gestión eficiente, pues de esta forma se logrará que los involucrados colaboren ampliamente para sacar adelante este proyecto; adicionalmente debe intensificarse la comunicación, pues ésta es un instrumento fundamental para apoyar la gestión y coordinación, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

Conclusión 4. La asociatividad entre los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa generará un impacto económico positivo moderado, impacto político y social positivo medio, e impacto tecnológico entre medio y moderado.

Recomendación 4. Puesto que el impacto general que produce el proyecto asociativo de los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa, que es igual al impacto promedio de los diversos ámbitos; evidencia que éste se caracteriza entre moderado y medio, con tendencia a incrementarse una vez que se consolide el modelo asociativo, es aconsejable su implementación.

Conclusión 5. Los modelos asociativos, son mecanismos de cooperación y participación conjunta, que permite a los participantes generar beneficios por el incremento de su representatividad y posicionamiento en el mercado, poder de negociación, compartimiento y reducción de riesgos y costos, mejor control e

integración de la gestión de la cadena de valor, y desarrollo de capital social; por lo que este modelo es una alternativa viable y eficiente en economías con la ecuatoriana, donde existen grupos sociales que han sido relegados por el capitalismo neoliberal.

Recomendación 5. Es imprescindible que el Estado, los gremios empresarias, y demás instituciones pongan énfasis en el desarrollo de modelos asociativos, pues generan beneficios en base a la colaboración, sinergia producida por el intercambio de experiencias, y economías de escala en la gestión, operatividad y comercialización; por lo que es también responsabilidad del Estado fomentar y participar en de forma activa, promoviendo espacios de integración asociativa.

Bibliografía

- Adair, Philippe. *L'économie informelle*. Reims: Epique, 1985.
- Agencia Metropolitana de Propoción Económica, CONQUITO. *Coyuntura social y económica del sector PYME en el Ecuador*. Quito: CONQUITO, 2013.
- Agricultures Network, Miguel Altieri. *Agricultures Network*. 20 de 04 de 2012. <http://www.agriculturesnetwork.org/> (último acceso: 01 de 11 de 2014).
- AGRIEXCELL. «RIEXCELL.» *Productos*. 05 de 01 de 2015. <http://www.pulpasdefrutas.com/webpages/agriexell.htm> (último acceso: 02 de 08 de 2015).
- Altieri. *Agroecology: The Science of Natural Resource Management for Poor Farmers in Marginal Environments*. Bekquesrsfield: Agriculture, Ecosystems & Environment, 2002.
- Altieri, M. A. *Agroecology: The Science of Natural Resource Management for Poor Farmers in Marginal Environments*. Bekquesrsfield: Agriculture, Ecosystems & Environment, 2002.
- Altieri, Miguel, y Clara I. Nicholls. *Aroecología , Teoría y práctica para una agricultura sustentable 1ª edición*. México D.F.: Red de Formación Ambiental, 2012.
- Asamblea Constituyente, Comisión de Legislación y Codificación. *Ley del Mercado de Valores, Título XV "Del Fideicomiso Mercantil y Encargo Fiduciario"*. Quito: Asmablea Constituyenye, 2006.
- Asamblea Nacional del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional, 2008.
- Asamblea Nacional, del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional, 2008.
- Asamblea Nacional, Ecuador. *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO*. Quito: Asamblea Nacional, 2012.
- Banco Central BCE, Ecuador. *Banco Central del Ecuador*. 01 de 01 de 2010. http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion (último acceso: 10 de 07 de 2013).

- Banco Central BCE, Ecuador. *Una Propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo de Largo Plazo para el Ecuador*. Quito: Editorial del Banco Central del Ecuador, 2012.
- Banco Mundial. *Diseño de esquemas colaborativos, Volumen 2*. Buenos Aires: Banco Mundial, 2009.
- Bastidas, J., y T. Richer. *Desarrollo Económico Social*. Buenos Aires: Padaínos, 2001.
- Biología By Suit 101, 101. *Biología Suit 101*. 01 de 01 de 2012. <http://suite101.net/article/charles-darwin-teoria-de-la-evolucion-y-la-seleccion-natural-a79190#ixzz25e6yv6ft> (último acceso: 02 de 07 de 2013).
- BVQ. BVQ. 01 de 01 de 2013. <http://www.bolsadequito.info/emisores/renta-fija/> (último acceso: 15 de 08 de 2013).
- Charlier, S, y G. Warnotte. *La Souveraineté Alimentaire. Regards Croisés*. Louvain la Neuve.: Presses Universitaires de Louvain, 2007.
- Chiriboga, Manuel, y Brian Wallis. *Diagnóstico de la pobreza rural en Ecuador y respuestas de política pública*. Quito: RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2010.
- Coraggio, Josá Luis. «Crítica de la política neoliberal, las nuevas tendencias.» *Congresos de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe*. Quito: FLACSO, 2012.
- CORPEI - MAGAP - IICA. *Coyuntura y perspectivas del mercado de la Yuca*. Quito: INIAP, Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, 2013.
- Da Ros, Giuseppina. *Desde la economía solidaria, una nueva visión de la ciencia económica*. Poitiers, Francia: Visages d'Amérique Latine, 2005.
- Dewey, Agris. *Evaluación de los impactos potenciales de los proyectos*. San José de Costa Rica: IICA, 2010.
- Ecu Red. *EcuRed, Conocimiento con todos y para todos*. 30 de 07 de 2014. http://www.ecured.cu/index.php/Norma_ISO_9001:2000 (último acceso: 02 de 09 de 2015).
- Estrada, Manuel. *Redes de distribución, segunda edición*. México D.F.: Prentice Hall, 2010.
- FAO. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. 01 de 01 de 2014. www.fao.org/hunger/hunger-graphics/es/ (último acceso: 01 de 11 de 2014).

- FIDA - FAO. *La economía mundial de la Yuca: Hechos, Tendencias y Perspectivas*. Nueva York: FIDA - FAO, 2000.
- Fondos Pichincha, Ecuador. *Fondos Pichincha*. 01 de 01 de 2012. http://www.fondospichincha.com/paginas/tipos_fideicom.html (último acceso: 15 de 07 de 2013).
- Foodfirst Information and Action Network, FIAN Ecuador . *El derecho a la alimentación en el Ecuador: balance del estado alimentario de la población ecuatoriana desde una perspectiva de derechos humanos*. Quito: Foodfirst Information and Action Network, FIAN Ecuador Carlos Andrés Barragán D., Lina Cahuasquí, Natalia Landívar García, Miguel Ruiz Acosta www.fianecuador.org.ec, 2010.
- Foro Ecuador. *Foro Ecuador*, www.forosecuador.ec. 10 de 03 de 2014. <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017> (último acceso: 10 de 09 de 2014).
- Foro para la Soberanía Alimentaria Nyéléni. *Foro para la Soberanía Alimentaria*. 23 de 02 de 2007. <http://www.nyeleni.org/spip.php?rubrique3> (último acceso: 01 de 11 de 2014).
- Franklin, Enrique Benjamin. *Auditoría Administrativa, gestión estratégica del cambio - 2da Edición*. México D.F.: Pearson Education, 2012.
- Frutierrez Inc. . «Frutierrez Inc. .» *Productos*. 01 de 01 de 2015. <http://www.frutierrez.com.ec/spanish/company.html>.
- GAD Municipal Santo Domingo. *GAD Municipal Santo Domingo*. 10 de 01 de 2015. <http://www.santodomingo.gob.ec/index.php/laciudad/situacionsd.html> (último acceso: 01 de 08 de 2015).
- GADP San Jacinto de Búa. *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquial*. San Jacinto: GADPSJB, 2014.
- Galindo Lucas, Alfonso. *Fundamentos de Valoración de Empresas, 2da. Edición*. Barcelona: Ariel, 2010.
- Gómez, Orea D. *Evaluación de Impacto Ambiental, Prevención Ambiental*. Madrid: Mundi Prensa Editores, 2002.
- Gradey, Louis. *Economía Social*. Londres: Lordtown, 2000.
- Hidalgo, Francisco, Pierril Lacroix, y Paola Román. *Comercialización y Soberanía Alimentaria*. Quito: SIPAE, 2013.

- Kaplan - Norton, R. P. *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Envir.* Bostón: Harvard Business School Press, 2000.
- La ciudad viva, org., y L. Zabala. *Organización la ciudad viva*. 01 de 01 de 2012. http://www.laciudadviva.org/opencms/export/sites/laciudadviva/04_experiencias/Ecuador/agricultura_urbana/0283_Ecuador_PROYECTO_AGRICULTURA_URBANA.pdf (último acceso: 31 de 10 de 2014).
- Laudon & Laudon, K. C. - J. P. *Negocios en línea: cómo utilizan las empresas los sistemas de información*. México D.F.: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Laville, M. *L'économie solidage*. París: Epique, 1998.
- Levi, Mary. «Capital social y asocial: ensayo crítico sobre Making Democracy Work, de Robert Putnam.» *Zona Abierta, Vol. 94/95, Asociación de Revistas Culturales de España y Federación Iberoamericana de Revistas Culturales*, 2001: 109-125.
- López Cerdán, Carlos. «Experiencias de Acción Conjunta y Cooperación Interempresarial para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.» *Revista Espacios*, 1999: Vol. 20, no. 2, 59-81. .
- MAGAP, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. *III Censo Nacional Agropecuario*. Quito: MAGAP, 2011.
- Marsh, David, y Gerry Stocker. *Teoría y Métodos de la Ciencia Política*. Madrid: Alianza, 1997.
- Mazoyer, M., y L. Roudart. *History of World Agriculture, 2nd. Edition*. New York: Monthly Review Press, 2010.
- Mendenhall, William, y Richard Scheafer. *Elementos de Muestreo, 7ma. Edición*. Madrid: Paraninfo, 2012.
- MIES, Ministerio de Inclusión Económica y Social. *Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: MIES, 2013.
- Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO. *Censo Industrial y Comercial*. Quito: MIPRO, 2014.
- Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO. *Censo Industrial y Comercial*. Quito: MIPRO, 2014.
- MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad. *Ministerio de Industrias y Productividad*. 30 de 04 de 2014. <http://www.industrias.gob.ec/068-el->

- programa-de-cocinas-de-induccion-genera-oportunidades-de-mercado-a-mipymes-ecuatorianas/ (último acceso: 02 de 03 de 2015).
- Narváez, M., G Fernández, y A. Senior. *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica. Segunda edición.* Zulia: Universidad del Zulia, 2012.
- North, Douglass C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.* México D.F.: UNAM, 1993.
- Organización Ecologistas en Acción. «Ecologistas en accion.org.» 4 de 12 de 2012. http://www.ecologistasenaccion.org/IMG/pdf_cuaderno_17_agroecologia.pdf (último acceso: 20 de 11 de 2014).
- Prezi. *Prezi.com.* 01 de 01 de 2012. <http://prezi.com/uhqn3rrdqq4/matriz-de-perfil-competitivo/> (último acceso: 10 de 09 de 2013).
- . *Prezi.com.* 01 de 01 de 2014. <http://prezi.com/uhqn3rrdqq4/matriz-de-perfil-competitivo/> (último acceso: 12 de 02 de 2015).
- Prime, Edgard. *Gestión Estratégica Integral, 2da. Edición.* México D.F.: Prentice Hall, 2012.
- Project Harvest. *Proyecto Cosecha.* 01 de 01 de 2014. <https://www.facebook.com/ProyectoCosecha> (último acceso: 01 de 11 de 2014).
- Putnam, Robert. *Para hacer que la democracia funcione.* Caracas: Galac, 1993.
- Razeto M., Luis. *Los caminos de la economía de la solidaridad, 3ra. Edición.* Santiago de Chile: Ediciones Vivarium, 2010.
- Real Academia Española. *Real Academia Española.* 15 de 12 de 2014. <http://lema.rae.es/drae/?val=> (último acceso: 05 de 09 de 2015).
- REFINTROPICAL S.A. «REFINTROPICALS.» *Productos.* 01 de 07 de 2015. <http://www.refintropicals.com/>.
- Rivas Leone, José Antonio. *El Redescubrimiento de las Instituciones. De la Teoría Organizacional a la Ciencia Política.* Madrid: FCE, 2002.
- Romero, H., y C. Ramírez. *Agroecología.* Buenos Aires: Atenea, 2002.
- Rosset, Peter M. «Mirando hacia el futuro: La Reforma Agraria y la Soberanía Alimentaria .» *AREAS Revista Internacional de Ciencias Sociales* N° 26 , 2007: 167-182.
- Rothschild, William. *A Guide to Strategic Thinking.* NY: Amacon, 2008.
- Ruggiero, Nicolás. *Diccionario de Derecho Privado.* Buenos Aires: Labor, 2012.

- Sánchez Hernández, José Luis. *Redes alimentarias alternativas*. Salamanca: Departamento de Geografía Universidad de Salamanca, 2012.
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Desarrollo. *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: SENPLADES, 2009 - 2013.
- SIISE - Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. *SIISE - Ministerio Coordinador de Desarrollo Social*. 15 de 10 de 2014. <http://www.siise.gob.ec/agenda/index.html?serial=13> (último acceso: 01 de 08 de 2015).
- Unidad de Información y Análisis - SIISE . *Evolución de la Pobreza en el Ecuador*. Quito: Secretaría Técnica del Frente Social, 2014.
- Van Horne, James. *Administración Financiera, 11va. Edición*. México D.F.: Prentice Hall, 2011.
- Vía Campesina, MGP. «Soberanía alimentaria, un futuro sin hambre, nyeleni.org.» 23 de 02 de 1996. <http://nyeleni.org/spip.php?article38> (último acceso: 01 de 11 de 2014).
- Windfuhr, J., y R. Jonsén. *El enfoque de la soberanía alimentaria*. Verna: Liberté, 2005.
- www.forosecuador.ec. *Foro Ecuador, www.forosecuador.ec*. 10 de 03 de 2014. <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017> (último acceso: 10 de 09 de 2014).

ANEXO 1: INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Sistema de ordenamiento territorial

Como se ha señalado con anterioridad, en los gobiernos parroquiales de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas coexisten simultáneamente tres gobiernos que actúan sobre el mismo territorio, por lo que el territorio es administrado sin coherencia, desarticulado y se desenvuelve en una realidad desordenada y sin una planificación para la producción.

Esto se refleja en el autodiagnóstico institucional, que manifiesta (GADP San Jacinto de Búa 2014):

Diagnóstico del sistema de ordenamiento territorial - San Jacinto de Búa

POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES
Competencia de GAD parroquial en materia de planificación para el desarrollo y ordenamiento territorial. Presupuesto parroquial para competencia Características de territorio y uso actual del mismo facilita ordenamiento Normativa de Planificación y finanzas públicas	Planes de ordenamiento territorial de GAD cantonal y provincial Código de Planificación y Finanzas Públicas. Redefinición de límites parroquiales (hasta Km. 9)
INEQUIDADES	DESEQUILIBRIOS
Presupuesto de GAD parroquial insuficiente Miembros de GAD con limitaciones en planificación Ausencia de profesionales en planificación en territorio parroquial Conflictos de uso de suelo en relación a la vocación determinada por su morfología y estructura. Desordenado uso del suelo en la producción sin tomar en cuenta los riesgos. Confusión Jurisdiccional con los recintos de Riobambeños, El Laurel y otros.	Gobiernos cantonal y provincial no articulan planificación parroquial a planes cantonales y provinciales, respectivamente.

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

El rol del Gobierno Parroquial debe ser fundamentalmente de gestión, por lo que con una descentralización efectiva por parte de los gobiernos cantonal y provincial, los desequilibrios e inequidades pueden contrarrestarse, lo que constituye una oportunidad para San Jacinto del Búa; igualmente lo son el asentamiento de agroindustrias o proyectos como el asociativo que se propone, para incrementar las fuentes de trabajo y evitar la emigración por necesidad de empleo.

Sistema socio cultural

La Parroquia San Jacinto del Búa tiene una población de 11.718 habitantes, la densidad poblacional es 61,09 habitantes / Km², el área más densamente poblada es la Cabecera Parroquial, aloja a 2500 personas aproximadamente; los predios urbanos tienen un área promedio de 450 m² y están ocupados en un 80%; por su reciente formación y su carácter rural y disperso, el tejido social de la parroquia es aún pequeño.

Composición por etnias - San Jacinto de Búa

Grupo	%
Indígena	1
Afro ecuatoriano/a Afrodescendiente	3
Negro/a	1
Mulato/a	1
Montubio/a	4
Mestizo/a	85
Blanco/a	5
Otro/a	0
Total	100

Fuente: INEC – Censo 2010 - Promanagement – Carla Sánchez

Recopilado por: Sebastián Torres

La mayoría de la población es mestiza (85%) y las demás etnias hacen un aporte marginal a la población; en el área rural de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas habitan miembros de la Nacionalidad Tsáchila cuya población estimada es de 2.750 personas, en la Parroquia San Jacinto del Búa se localizada la Comuna

Colorados del Búa, integrada aproximadamente por 560 habitantes (SIISE - Ministerio Coordinador de Desarrollo Social 2014).

Indicadores poblacionales - San Jacinto de Búa

Concepto	Tasa de Fecundidad
Tasa de fecundidad SJB	2,71
Tasa de natalidad SJB	21,63
Tasa de crecimiento poblacional SJB	1,26
Santo Domingo De Los Tsáchilas	2,5

Fuente: INEC – Censo 2010 – CIISE 2014

Elaborado por: Sebastián Torres

La tasa de crecimiento poblacional de la parroquia es baja, 1,26 según el Censo 2010, comparada con 2,5 a nivel provincial, lo que ratifica que la concentración poblacional que se da en el área urbana, genera un grave desbalance en la distribución de la población, ya que absorbe el crecimiento poblacional en detrimento de las parroquias rurales como San Jacinto del Búa.

En la parroquia 78% de la población en edad de trabajar no tiene cobertura de seguro.

En cuanto a vialidad externa, la parroquia mantiene un fluido intercambio con varias localidades y ciudades externas a su territorio, pese a que no se encuentra a orillas de ninguna de las vías de orden interprovincial; para la circulación interna, cuenta con una red vial precaria, compuesta por cuatro ejes viales principales, a los que se conectan varios ramales que conducen a los recintos y comunidades (GADP San Jacinto de Búa 2014):

- Vía al Búa, se dirige a los territorios Tsáchilas de la comuna El Búa, luego continúa hacia Perla del Pacífico y la población de Plan Piloto.
- La segunda nace en el margen derecho en el kilómetro 5 de la vía a Chone, esta sigue por San Pedro del Laurel, Palma Sola hasta el poblado de San Jacinto del Búa.

- La tercera parte del poblado Nuevo Israel en el 22km de la vía a Chone, y llega al poblado de San Jacinto del Búa.
- La cuarta vía da acceso parte del Cuatro de Diciembre, al oeste de El Carmen, y también llega al poblado San Vicente del Búa.

El nororiente de la parroquia, tiene acceso desde Santo Domingo a través de la vía Colorados del Búa; en conclusión, en la parroquia existe una extensa red vial, que permite un buen nivel de accesibilidad.

Los medios de transporte que brindan el servicio a la Parroquia de San Jacinto del Búa desde Santo Domingo son las Cooperativas: Santo Domingo, San Jacinto, Kennedy, las mismas que tienen frecuencia de servicio cada media hora, además existen dos servicios de transporte de taxis particulares, que son las Compañías “TERSANBÚA” Y “TESAJAN”, una Pre Asociación de Camionetas “Volantes del Búa”. Para el traslado interprovincial está la Cooperativa Alóag, con una ruta diaria hacia la ciudad de Quito a partir de las 05h00.

Rutas de transporte

Tipo	Ruta	Frecuencia	Problemas
Bus	Santo Domingo /San Vicente	4 turnos	Pocos turnos
Bus	El Carmen /San Francisco	4 turnos	Mal estado de la vía Puente sobre el Río Chila en mal estado El recinto San Francisco de Chila no cuenta con transporte público hacia la cabecera parroquial.
Bus	Santo Domingo /Colorados del Búa / Umpe Chico / Los Laureles	6 turnos	Mal estado de la vía
Bus	Santo Domingo / San Jacinto	Indistinta	
Ranchera	Santo Domingo / Mocache 2	2 turnos	Mal estado de la vía Pocos turnos
Taxis	Santo Domingo / San Jacinto	Cada 10 minutos	

Fuente: SIIESE 2012 - Promanagement – Carla Sánchez

Recopilado por: Sebastián Torres

A más de los buses que dan servicio a través del eje principal de la Parroquia, opera una línea de buses que ingresa por la vía Colorados del Búa hasta Los Laureles y cubre la parte nororiental; y una línea de rancheras que ingresa desde El Carmen hasta San Francisco de Chila.

En cuanto a servicios de comunicación, la parroquia cuenta con telefonía fija y móvil y servicio de Internet proporcionado por CNT; los medios de comunicación social son principalmente privados, prensa escrita, radio y televisión; además se recepta la señal de televisión pública.

Debido a la extensión y topología, el territorio de la parroquia tiene salidas a La Concordia, El Carmen, Santo Domingo, existe actividad delincencial especialmente de abigeato, proveniente de otras localidades del País.

Para proporcionar seguridad a la comunidad, existen dos Unidades de Policía Comunitarias (UPC), localizadas en la Cabecera Parroquial y en San Vicente del Búa; a más de ello, los ganaderos de la zona han implementado un sistema de radiocomunicación lo que ha desestimulado sensiblemente la acción delictiva.

Un déficit alarmante es el relacionado con la tasa de analfabetismo, en la parroquia San Jacinto del Búa es 12,8% y en la provincia Santo Domingo De Los Tsáchilas 6,3; parece contradictorio pues San Jacinto del Búa cuenta con 26 instituciones educativas: 19 escuelas públicas, 2 escuelas privadas, 1 inicial público, 1 colegio público, 1 colegio privado, 2 centros artesanales; a pesar de existir un importante número de escuelas, este servicio es deficitario, la mayoría son escuelas unidocentes y apenas dos podrían considerarse como escuelas completas.

La pobreza es una situación social y económica que se caracteriza por la carencia marcada en la satisfacción de las necesidades básicas; las variables para especificar la calidad de vida y determinar el nivel de pobreza son el acceso a recursos como la educación, vivienda, servicios básicos, asistencia médica, circunstancias laborales, y el nivel de ingresos; bajo este criterio, el índice porcentual de pobreza por necesidades básicas insatisfechas NBI es (Unidad de Información y Análisis - SIISE 2014)

Población en pobreza por NBI por parroquia

Locación	Porcentaje
Santo Domingo	69,56%
Santo Domingo de los Colorados	65,19%
Alluriquín	89,61%
Puerto Limón	92,83%
Luz de América	84,52%
San Jacinto del Búa	90,91%
Valle Hermoso	85,80%

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

La parroquia Puerto Limón es la que mayores niveles de pobreza por NBI presenta, seguida por San Jacinto de Búa; en consecuencia el modelo de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa, constituye una gran oportunidad para mejorar el nivel de vida de la esta comunidad.

En base de lo expuesto, el diagnóstico del sistema social y cultural es:

Diagnóstico del sistema social cultural - San Jacinto de Búa

SISTEMA SOCIAL CULTURAL	
POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES
<p>EDUCACION</p> <p>Instituciones educativas con infraestructura y talento humano para ofertar 10 años de educación básica.</p> <p>Nivel de formación de los profesores aceptable</p> <p>Miembros de Junta Parroquial vinculados a que hacer educativo</p> <p>Bachillerato funcionando</p> <p>DEPORTES</p> <p>Organización e infraestructura deportiva</p> <p>Participación de la comunidad de campeonatos</p> <p>SALUD</p> <p>Subcentros y centros de salud del Ministerio de Salud y Seguro Social Campesino.</p> <p>Prácticas medicinales de la Nacionalidad Tsáchila (Comuna Colorados del Búa).</p> <p>Dieta alimentaria basada en productos propios en un alto porcentaje.</p> <p>Cultura organizativa alrededor del seguro social campesino</p> <p>VIVIENDA</p> <p>Demanda de unidades habitacionales en centro poblado parte urbana.</p> <p>Sistema de agua entubada en cabecera parroquial</p> <p>Sistema de alcantarillado en parte de la cabecera parroquial</p>	<p>Normativa vigente: Ley de Educación Intercultural, Código de Salud, Ley de Culturas</p> <p>Desarrollo tecnológico e implementación de TICs en sistema educativo nacional</p> <p>Competencia municipal en infraestructura educativa y de salud</p> <p>Normativa nacional universalización del seguro social.</p> <p>Políticas nacionales de cultura Casa de la Cultura Provincial</p> <p>Medios de comunicación de la provincia Programas nacionales de inclusión social</p> <p>Integración con cabecera cantonal y parroquias vecinas</p>

SISTEMA SOCIAL CULTURAL	
<p>Viviendas con servicio de luz eléctrica</p> <p>SEGURIDAD</p> <p>Implementación de unidades de policía comunitaria.</p> <p>Habitantes dispuestos a participar en programas y acciones de seguridad ciudadana</p> <p>CULTURA</p> <p>Identidad cultural diversa, presencia de religiosidad acentuada.</p> <p>Presencia de la Comuna Colorados del Búa</p> <p>Hitos históricos (Periódico Correo Campesino) como medio de construcción y articulación social</p> <p>Fuerte cultura vinculada a juegos tradicionales y pelea de gallos.</p>	
INEQUIDADES	DESEQUILIBRIOS
<p>EDUCACIÓN</p> <p>Alto porcentaje de escuelas no cuentan con recursos e infraestructura para 10 años de educación básica</p> <p>Poco acceso de población al Bachillerato</p> <p>Incumplimiento de horarios de clase por parte de maestros en zona rural</p> <p>Deficiente acceso a las TICS</p> <p>Docentes con poca formación en informática y TICS</p> <p>Maestros a contrato, inestabilidad laboral.</p> <p>Escuelas unidocentes o bidocentes</p> <p>Deficiencia del transporte escolar y mal estado de vías</p>	<p>Agravamiento de parasitosis</p> <p>Gobierno cantonal no cumple competencias</p> <p>Radicalización de diferencias con GAD Cantonal</p>

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Sistema ambiental

En la parroquia los recursos hídricos son abundantes y el nivel de humedad alto; el territorio está cruzado por numerosos esteros y ríos, como el río Búa y Chila. Estas características hacen posible que los cultivos no requieran de sistemas de riego, lo que le da una gran potencialidad productiva; además de que abastece la necesidad de agua de la población; la parroquia es muy rica en recursos hídricos, a más de los ya nombrados, la parroquia cuenta con un gran número de ríos pequeños y esteros, como: Mache, La Merced, Chinope, La Ría, Roncadora Norte, Villegas, Diablillo, Chinope, la Tola, las Juntas entre otros (GADP San Jacinto de Búa 2014).

San Jacinto del Búa es parte del cono de eyección agrícola o abanico aluvial que cubre la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y el Cantón el Carmen, compuesta por un alto porcentaje de cenizas volcánicas, lo que genera suelos con gran potencial agrícola (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Un hecho necesario de resaltar es que los ríos Búa y Chila tienen graves problemas de contaminación debido a que por medio de sus afluentes, reciben las aguas servidas de la Ciudad de Santo Domingo.

De acuerdo a información obtenida por observación directa, existe únicamente dos pequeños bosques conservados por agricultores particulares de aproximadamente 10 hectáreas en toda la parroquia.

La deforestación y las malas prácticas agropecuarias han generado una grave pérdida de la productividad del suelo.

En base de lo expuesto, el diagnóstico del sistema ambiental de la parroquia San Jacinto de Búa es:

Diagnóstico del sistema ambiental - San Jacinto de Búa

SISTEMA AMBIENTAL	
POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Ecosistema parte del chocó, tropical, rico en humedad.</p> <p>Abundantes fuentes hídricas que alimentan los ríos Búa, Ompi, Ompi Grande, Chila y Guabal.</p> <p>Cuencas y micro cuencas</p> <p>Biodiversidad</p> <p>Plantaciones, vegetación y fuentes hídricas aptos para ecoturismo</p> <p>Competencia del gobierno parroquial en el tema del ambiente.</p>	<p>Ley de Aguas. SENAGUA</p> <p>Políticas de los gobiernos para fomentar la reforestación y el manejo del agua.</p> <p>Competencia de los otros niveles de gobierno en el tema ambiente.</p> <p>Consortio con GAD provincial para gestión ambiental</p>
INEQUIDADES	DESEQUILIBRIOS
<p>Contaminación de los ríos por descargas de las aguas servidas de origen doméstico y pecuario.</p> <p>Inadecuada disposición final de los desechos sólidos Prácticas no sustentables de explotación de los bosques</p> <p>Deforestación.</p> <p>Contaminación por uso inadecuado de químicos en la producción</p> <p>Capacidad productiva de suelos disminuida</p>	<p>Disminución de caudal hídrico</p> <p>Reducción de bosques</p> <p>Alta incidencia de la contaminación provocada por territorios vecinos</p>

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

Sistema político institucional

El diagnóstico del sistema político institucional se desarrolló en base a la información recopilada de las entrevistas con referentes de la comunidad, y las reuniones de trabajo que se mantuvieron con micro agricultores. Una vez sistematizada la información acopiada, ha sido posible establecer los siguientes resultados.

Diagnóstico del sistema político institucional - San Jacinto de Búa

SISTEMA POLÍTICO INSTITUCIONAL	
POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Competencias exclusivas de GAD parroquial</p> <p>Instituciones y entidades del régimen local y nacional funcionando</p> <p>Población solidaria</p> <p>Unión de la habitantes</p> <p>Buena relación de Junta Parroquial y habitantes</p> <p>Población organizada en comités barriales y otras organizaciones</p> <p>Organizaciones de segundo grado vinculadas a la comunidad (FROCAMPO)</p> <p>Liderazgo de dirigentes de las organizaciones territoriales de base</p>	<p>Nueva normatividad sobre gobierno y participación ciudadana.</p> <p>La posibilidad de hacer mancomunidades y consorcios</p> <p>Gobierno provincial aliado</p> <p>Políticas del gobierno nacional, especialmente Secretaría de Pueblos</p>
INEQUIDADES	DESEQUILIBRIOS
<p>Limitada participación de habitantes de cabecera parroquial.</p> <p>Pocas organizaciones con vida jurídica.</p> <p>Cumplimiento de Competencias por parte del GAD es parcial.</p> <p>Ausencia de normativa interna de GAD parroquial</p> <p>Sistema de participación ciudadana no estructurado</p> <p>Débil gestión del GAD parroquial ante gobiernos provincial y municipal.</p> <p>Limitado conocimiento y aplicación de la normatividad de compras públicas.</p> <p>Débil liderazgo comunitario</p> <p>Diferencias políticas entre miembros de Junta Parroquial</p> <p>Presupuesto de GAD parroquial insuficiente</p>	<p>Superposición de los sistemas de participación con los otros niveles de gobierno.</p> <p>Que los GAD de los otros niveles de gobierno no permitan la aplicación articulada de las nuevas leyes.</p>

Fuente. (GADP San Jacinto de Búa 2014).

ANEXO 2: ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO YUCA

Fortalezas:

Se adapta bien a suelos áridos e infértiles, y tolera periodos largos sin lluvias.

Es una fuente importante de carbohidratos, contiene un alto porcentaje de almidón.

El cultivo de yuca no requiere de mayor uso de la tecnología.

La estacionalidad del Ecuador permite cultivarla la mayor parte del año.

Su ciclo de cultivo es corto.

La yuca puede ser procesada para la obtención de varios sub-productos.

Oportunidades:

El Ecuador es uno de los países que está exento de aranceles.

Existe una demanda insatisfecha que los actuales competidores no la han cubierto.

No existen barreras de entrada al mercado.

Las importaciones de yuca han crecido en un 38 % en el último año.

Debilidades:

La yuca requiere de un rápido parafinado, de lo contrario el producto se oxida.

El cultivo de yuca tiene un bajo rendimiento.

La presencia de insectos y ácaros es permanente en todo su ciclo de vida.

Amenazas:

Los agricultores no cuentan con créditos para financiar proyectos agrícolas.

Los fenómenos climáticos que afectan el cultivo de la yuca.

La estrategia de mercado aplicada por la competencia.

Políticas internacionales que afecten la comercialización de la yuca.

ANEXO 3: TABLAS ESTADÍSTICAS DE RESULTADOS

Tabla 42. Nivel de producción de yuca en San Jacinto de Búa

Concepto	de 0 a 5	de 5 a 10	de 10 a 15	de 15 a 20	más de 20	Total
Frecuencia	5	234	37	2	0	278
Frecuencia %	1,80%	84,17%	13,31%	0,72%	0,00%	100,00%

Concepto	de 0 a 5	de 5 a 10	de 10 a 15	de 15 a 20	más de 20
Marca de clase	2,50	7,50	12,50	17,50	22,50
Frecuencia %	1,80%	84,17%	13,31%	0,72%	0,00%
Ponderado	0,04	6,31	1,66	0,13	0,00
Promedio	8,15				

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 43. Disponibilidad de conocimiento técnico

Concepto	Sí	No	Total
Frecuencia	90	188	278
Frecuencia %	32,37%	67,63%	100,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 44. Representatividad de procesos, como generadores de costo o beneficio económico

Provisión de insumos					Total
1	2	3	4	5	
8	25	57	65	123	278
2,88%	8,99%	20,50%	23,38%	44,24%	100,00%
0,03	0,18	0,62	0,94	2,21	3,97

Preparación terreno					Total
1	2	3	4	5	
0	8	16	57	196	277
0,00%	2,88%	5,76%	20,50%	70,50%	99,64%
-	0,06	0,17	0,82	3,53	4,58

Cultivo					Total
1	2	3	4	5	
0	0	74	65	139	278
0,00%	0,00%	26,62%	23,38%	50,00%	100,00%
-	-	0,80	0,94	2,50	4,23

Comercialización					Total
1	2	3	4	5	
0	0	8	65	204	277
0,00%	0,00%	2,88%	23,38%	73,38%	99,64%
-	-	0,09	0,94	3,67	4,69

Financiamiento					Total
1	2	3	4	5	
0	8	25	90	155	278
0,00%	2,88%	8,99%	32,37%	55,76%	100,00%
-	0,06	0,27	1,29	2,79	4,41

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 45. Monto adquirido en insumos para desarrollar la actividad agrícola

Concepto	hasta mil dólares	entre 1 y 2 mil dólares	entre 2 y 3 mil dólares	entre 3 y 4 mil dólares	Otro valor	Total
Frecuencia	253	25	0	0	0	278
Frecuencia %	91,01%	8,99%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Concepto	hasta mil dólares	entre 1 y 2 mil dólares	entre 2 y 3 mil dólares	entre 3 y 4 mil dólares	Otro valor
Marca de clase	500,00	1500,00	2500,00	3500,00	4500,00
Frecuencia %	91,01%	8,99%	0,00%	0,00%	0,00%
Ponderado	455,04	134,89	0,00	0,00	0,00
Promedio Ponderado	589,93	7.079 dólares anuales			

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 46. Canal utilizado para la provisión de insumos

Concepto	Directo fábrica	Mayorista	Minorista	Total
Frecuencia	0	74	204	278
Frecuencia %	0,00%	26,62%	73,38%	100,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 47. Canal utilizado para comercializar la producción de yuca

Concepto	Directo al consumidor	Vendedor mayorista	Vendedor Minorista	Intermediario	Total
Frecuencia	41	33	16	188	278
Frecuencia %	14,75%	11,87%	5,76%	67,63%	100,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 48. Problemas en la producción y comercialización de yuca

Principales problemas	Frecuencia	% Frecuencia
Hongos y plagas	132	47,48%
La intermediación	79	28,42%
Precios variables	42	15,11%
Falta de lluvias	17	6,12%
Otros	8	2,88%
Total	278	100,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 49. Requerimiento de recursos financieros para la actividad agrícola

Concepto	Sí	No	Total
Frecuencia	273	5	278
Frecuencia %	98,20%	1,80%	100,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 50. Importancia de fuentes de recursos financieros requeridos.

Recursos Propios					Total
1	2	3	4	5	
0	8	49	74	147	278
0,00%	2,88%	17,63%	26,62%	52,88%	100,00%
-	0,06	0,53	1,06	2,64	4,29

Venta anticipada de producción					Total
1	2	3	4	5	
229	25	8	8	8	278
82,37%	8,99%	2,88%	2,88%	2,88%	100,00%
0,82	0,18	0,09	0,12	0,14	1,35

Crédito financiero					Total
1	2	3	4	5	
73	33	57	82	33	278
26,26%	11,87%	20,50%	29,50%	11,87%	100,00%
0,26	0,24	0,62	1,18	0,59	2,89

Otros (chulco, venta de activos)					Total
1	2	3	4	5	
270	8	0	0	0	278
97,12%	2,88%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
0,97	0,06	-	-	-	1,03

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 51. Dificultad de acceso a recursos financieros

Dificultad en acceso a recursos financieros					Total
1	2	3	4	5	
0	41	41	98	98	278
0,00%	14,75%	14,75%	35,25%	35,25%	100,00%
-	0,29	0,44	1,41	1,76	3,91

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 52. Obstáculos para acceso a créditos financieros

Falta línea de crédito para micro productores					Total
1	2	3	4	5	
16	8	49	131	74	278
5,76%	2,88%	17,63%	47,12%	26,62%	100,00%
0,06	0,06	0,53	1,88	1,33	3,86

Falta de garantías de respaldo					Total
1	2	3	4	5	
8	8	9	106	147	278
2,88%	2,88%	3,24%	38,13%	52,88%	100,00%
0,03	0,06	0,10	1,53	2,64	4,35

Trámites y requisitos engorrosos					Total
1	2	3	4	5	
16	8	16	107	131	278
5,76%	2,88%	5,76%	38,49%	47,12%	100,00%
0,06	0,06	0,17	1,54	2,36	4,18

Falta de información financiera para presentar la solicitud de crédito					Total
1	2	3	4	5	
8	65	82	98	25	278
2,88%	23,38%	29,50%	35,25%	8,99%	100,00%
0,03	0,47	0,88	1,41	0,45	3,24

Alto costo del crédito					Total
1	2	3	4	5	
1	8	57	106	106	278
0,36%	2,88%	20,50%	38,13%	38,13%	100,00%
0,00	0,06	0,62	1,53	1,91	4,11

Plazo insuficiente para cancelarlo					Total
1	2	3	4	5	
0	16	16	155	91	278
0,00%	5,76%	5,76%	55,76%	32,73%	100,00%
-	0,12	0,17	2,23	1,64	4,15

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 53. Importancia de acciones para viabilizar los créditos

Importancia de las iniciativas del Gobierno Central para viabilizar, facilitar e incentivar la concesión de créditos hacia el sector micro empresarial y productor.					Total
1	2	3	4	5	
16	16	8	123	114	277
5,76%	5,76%	2,88%	44,24%	41,01%	99,64%
0,06	0,12	0,09	1,77	2,05	4,08

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 54. Conocimiento de la economía popular y solidaria

Concepto	Sí	No	Total
Frecuencia	65	213	278
Frecuencia %	23,38%	76,62%	100,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 55. Intensión de asociarse para lograr beneficios y competir

Concepto	Sí	No	Total
Frecuencia	229	74	303
Frecuencia %	82,37%	26,62%	108,99%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 56. Disposición a colaborar para sacar adelante el proyecto

Concepto	Sí	No	Total
Frecuencia	208	21	229
Frecuencia %	74,82%	7,55%	82,37%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Tabla 57. Factores determinantes del éxito de la asociatividad

Factor determinante del éxito	Frecuencia	% Frecuencia
Trabajo en equipo	58	27,88%
Seriedad y honestidad en los dirigentes	31	14,90%
Cooperación de los asociados	42	20,19%
Desarrollar una gestión eficiente	30	14,42%
Mejorar condiciones de comercialización	45	21,63%
Otros	2	0,96%
Total	208	100,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

ANEXO 4: IMPACTO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se estudia el impacto que generaría el modelo asociativo aplicado a los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa.

Instrumento

El instrumento seleccionado para cuantificar los impactos generados la asociatividad, es la Matriz Dimensional de Incidencia, herramienta interactiva que muestra los factores influenciados en el eje horizontal, y las dimensiones de impacto en el eje vertical; esta técnica permite evaluar impactos como el económico, social, político, cultural, tecnológico, entre otros (Gómez 2002, 41).

La identificación y valoración del impacto es cualitativa, por lo que la calificación debe basarse en información relevante; para minimizar la subjetividad se aplica en la interpretación y análisis de los resultados, escalas específicas definidas (Gómez 2002, 53).

Los factores que se consideran para medir los impactos económico, social, político y tecnológico son:

Intensidad = I

Extensión = EX

Momento = MO

Persistencia = PS

Periodicidad = PR

Acumulación = AC

Efecto = EF

La caracterización de estos factores es:

- Intensidad, del impacto producido sobre los factores.
- Extensión, se relaciona al ámbito territorial de influencia; puntual, si el impacto es sobre la asociatividad; local si es sobre toda el área de influencia, y extensa si se proyecta fuera de ésta a nivel regional o nacional.

- Momento, determinado en función del tiempo que toma la aparición del impacto; puede ser en largo plazo, mediano plazo o inmediato.
- Persistencia, se califica en función del tiempo que permanece presente el impacto; puede ser fugaz, temporal o permanente.
- Periodicidad: determinada en función de la frecuencia de aparición del impacto. Está dividida en irregular, periódica y continuo.
- Acumulación: calificada por la permanencia e incremento de la intensidad del impacto en el tiempo. Se divide en simple y acumulativa.
- Efecto: en función del tipo de incidencia del impacto sobre el factor; puede ser directo o indirecto. (Gómez 2002, 56).

En caso de medir el impacto ambiental, se adicionan los factores:

Reversibilidad = RV

Recuperabilidad = RC

La caracterización es:

- Reversibilidad: calificada por la capacidad natural de recuperación de la calidad ambiental de cada factor. Se divide en reversible a corto plazo, largo plazo e irreversible.
- Recuperabilidad: está definida en función de la capacidad de recuperación de la calidad ambiental a través de medios o técnicas externas. Se clasifica en recuperable a corto plazo, mitigable e irrecuperable. (Gómez 2002, 58).

Diseño de escalas

Para valorar los impactos, se ha establecido una escala de calificación que refleja impactos positivos y negativos, entre 1 y 4 o -1 y -4:

Tabla 58. Escala de valoración de impactos positivos

Caracterización	Valor
Bajo	1
Moderado	2
Medio	3
Alto	4
Irrelevante	-1
Moderado	-2
Severo	-3
Crítico	-4

Fuente: (Dewey 2010)

Elaborado por: Sebastián Torres

Impactos positivos:

- Bajo, si el beneficio que se genera es mínimo, de baja intensidad, de extensión reducida, fugaz.
- Moderado, si el beneficio es representativo pero desaparece a corto plazo; o el beneficio es permanente o de largo plazo pero no cambia substancialmente el factor.
- Medio, si el beneficio es representativo y de mediano plazo; o es permanente y modifica el factor, pero no lo cambia substancialmente.
- Alto, su impacto genera beneficios de alta importancia que perduran en el mediano o largo plazo; también se incluyen en esta calificación los impactos medios pero permanentes (Dewey 2010, 47).

Impactos negativos:

- Impacto irrelevante, hay un deterioro de recursos de bajo valor irreversiblemente, o afecta por un tiempo reducido a recursos de valor medio.
- Impacto moderado, son de intensidad alta sobre recursos de valor medio con posibilidad de recuperación a medio plazo o mitigables, o de valor alto con recuperación a corto plazo. También se incluyen los impactos de intensidad

baja, sin posibilidad en recursos de valor medio, cuando son reversibles a largo plazo.

- Impacto severo, se refiere a impactos de intensidad alta sobre recursos o valores de alta importancia con posibilidad de recuperación a medio plazo o mitigables, o bien impactos de intensidad alta sobre recursos de valor medio sin posibilidad de recuperación; o impactos de intensidad baja, sin posibilidad de recuperación sobre recursos de alto valor.
- Impacto crítico, presenta intensidad alta sin posible recuperación en recursos de alto valor y cuya presencia determina una exclusión en la viabilidad del proyecto (Dewey 2010, 49).

Impacto económico

Los factores considerados y calificaciones establecidas, se han basado en los resultados del estudio desarrollado.

Tabla 59. Impacto económico

Dimensión	Nivel de ahorro eficiente en compras	Reducción de elementos de cadena de comercialización, genera personas sin empleo	Mayores ingresos para productores de yuca de San Jacinto de Búa.	Apoyo y protección económica a la comunidad	Impuestos adicionales para el Estado.	Incremento del ingreso per cápita y PIB regional
Intensidad = I	3	-3	2	2	2	3
Extensión = EX	3	-2	4	3	3	2
Momento = MO	2	-2	2	2	2	2
Persistencia = PS	2	-3	2	3	2	2
Periodicidad = PR	3	-2	3	3	2	2
Acumulación = AC	3	-3	2	4	3	1
Efecto = EF	2	-2	3	3	4	2
Total	18	-17	18	20	18	14
Promedio	1,69					

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Descontado el efecto del factor que genera impactos negativos, se concluye que la asociatividad generará un impacto económico positivo moderado, que se incrementará una vez que se consolide el modelo, y se extienda a otras comunidades de la provincia y el país.

Impacto político

Los factores considerados y calificaciones establecidas, se han basado en los resultados del estudio desarrollado.

La valoración determina que la asociatividad generará un impacto político positivo medio, que incrementará una vez que se consolide el modelo y se extienda a otras comunidades de la provincia y el país

Tabla 60. Impacto político

Dimensión	Desarrollo territorial con uniformidad geográfica	Planes específicos de desarrollo	Impulso a nuevos emprendimientos	Condiciones laborales justas
Intensidad = I	2	3	2	2
Extensión = EX	3	2	2	3
Momento = MO	2	3	4	3
Persistencia = PS	2	3	2	4
Periodicidad = PR	3	2	2	3
Acumulación = AC	3	2	2	3
Efecto = EF	2	2	2	3
Total	17	17	16	21
Promedio	2,54			

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Impacto social

Los factores considerados y calificaciones establecidas, se han basado en los resultados del estudio desarrollado.

Tabla 61. Impacto social

Dimensión	Desarrollo personal, cambio de idiosincrasia de las personas.	Cambio de cultura de la comunidad para producir con calidad.	Disminución de la migración.	Desarrollo de una cultura solidaridad, generación de capital social
Intensidad = I	3	3	4	2
Extensión = EX	3	3	4	4
Momento = MO	4	3	4	2
Persistencia = PS	2	2	2	3
Periodicidad = PR	2	2	2	3
Acumulación = AC	3	3	3	3
Efecto = EF	3	4	4	3
Total	20	20	23	20
Promedio	2,96			

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

El proyecto genera un impacto social positivo medio, que seguramente se amplificará una vez que se consolide el modelo asociativo.

Impacto tecnológico

Puesto que la implementación de la asociatividad requiere de inversión en tecnología y conocimiento para mejorar la productividad y competitividad sistémica, el impacto tecnológico que se generará es.

En base a los resultados, se concluye que el proyecto genera un impacto tecnológico entre medio y moderado, que al igual que en los ámbitos anteriores con seguridad se amplificará conforme se consolide y avance la asociatividad.

Tabla 62. Impacto tecnológico

Dimensión	Mejorar la productividad y competitividad sistémica.	Tecnificar a los productores de yuca de San Jacinto de Búa.	Fomentar a futuro el desarrollo de productos con valor agregado, mediante transferencia tecnológica e innovación.	Innovar el sector rural, con acceso y uso de TIC.
Intensidad = I	2	3	2	3
Extensión = EX	2	3	2	2
Momento = MO	2	3	2	3
Persistencia = PS	3	2	2	3
Periodicidad = PR	2	3	2	3
Acumulación = AC	3	3	3	2
Efecto = EF	3	2	2	3
Total	17	19	15	19
Promedio	2,50			

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

Impacto general

El impacto general que produce el proyecto asociativo de los pequeños productores de yuca de San Jacinto de Búa, corresponde al impacto promedio alcanzado en los diversos ámbitos; evidenciándose que éste se caracteriza entre moderado y medio, con tendencia a incrementarse una vez que se consolide el modelo asociativo, por lo que es aconsejable su implementación.

Tabla 63. Impacto General

Concepto	Valor
Económico	1,69
Político	2,54
Social	2,96
Técnico	2,50
Impacto general	2,42

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Sebastián Torres

ANEXO 5: MARCO CONCEPTUAL

- Administración. Modo de optimizar la utilización de recursos disponibles, generando los mejores resultados mediante el proceso de planificación, coordinación, ejecución, dirección y control.
- Atención al cliente. Herramienta estratégica que actúa como dispositivo de control, recopilador y difusor de información tanto a la empresa como al cliente, y contribuye a realizar los objetivos de venta.
- Cadena de valor: Herramienta de análisis para la planificación estratégica; su principal objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.
- Comercialización. Acción de vender un producto o servicio por una empresa, vendedor u otro canal de ventas.
- Competencia. Concurrencia de varios vendedores o empresas en el libre mercado para intentar conseguir que éste seleccione al producto que comercializan.
- Consumidores. Son las diferentes personas que conforman un mercado.
- Cultura organizacional: Conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etcétera.
- Eficiencia: Significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.
- Efectividad: La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.
- Economía: Es lograr una actividad, con la menor cantidad de recursos, al menor costo.

- Eficacia: Está relacionada con el logro de los resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas, es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado.
- Estrategias: Programas amplios para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con tiempo. Principios fundamentales acerca de cómo el programa de administración va a operar para lograr los objetivos.
- Indicadores de gestión: Son aquellos que expresan una relación cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los servicios generados por la empresa; pueden expresar problemas de gestión; son útiles para medir y comparar a través del tiempo el desempeño de una organización.
- Objetivos operativos: Finalidad principal de gestión que se debe alcanzar en una etapa, subproceso o proceso de una organización.
- Planificación: Diseño de objetivos y de la forma de conseguirlos, acción emprendida para encontrar futuras necesidades de recursos basada en la experiencia pasada o en el análisis de datos de previsión, que proporcionan parámetros para las situaciones operativas esperadas.
- Política: Guía para llevar a cabo acciones, proporciona la base para una detallada programación y acción ejecutiva.
- Presupuesto. Documento que contiene el estimado de los ingresos y gastos que se producirán en la empresa, durante un determinado periodo de tiempo.
- Procedimiento. Ordenamiento y especificaciones de las tareas requeridas para cumplir una actividad, pertenecientes a un subproceso y que varía de acuerdo con los requisitos y el tipo de resultado esperado.
- Productividad. Consiste en producir más con los mismos recursos, implica disminuir reproceso, eliminar desperdicios, ahorrar recursos, energía y servicios.

- Programación. Establecimiento previo de acciones, requerimiento de recursos para llevar a cabo un plan.
- Rentabilidad: Mide la ganancia que se puede obtener y que puede ser comparada con los principales componentes del balance general y forman importantes índices financieros de medición de eficiencia.
- Riesgo: Es la probabilidad de ocurrencia de algún evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.
- Toma de decisiones: Es la acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema.